

Veronica M. Mateescu

Management intercultural în România

Presa Universitară Clujeană

Veronica Mateescu

Management intercultural în România

Cazul IMM-urilor cu capital străin, producătoare în sistem *lohn*

Presa Universitară Clujeană

2020

Referenți științifici:

Conf. univ. dr. Nicoleta Dorina Racolța-Paina

Conf. univ. dr. Florin Duma

ISBN 978-606-37-0901-2

Universitatea Babeş-Bolyai
Presa Universitară Clujeană
Director: Codruța Săcelean
Str. Hasdeu nr. 51
400371 Cluj-Napoca, România
Tel./fax: (+40)-264-597.401
E-mail: editura@ubbcluj.ro
http://www.editura.ubbcluj.ro

Cuprins

Introducere generală 7

Prima parte: Înspre un management eficient al diversității culturale la nivel organizațional.. 19

1. Stadiul cercetărilor în domeniul managementului intercultural 21

1.1. Mize și abordări ale managementului intercultural la nivel organizațional 21

1.2. Mize, abordări și tendințe ale managementului intercultural la nivel teoretic 37

2. Abordarea interculturală ca vector al schimbării organizaționale 64

2.1. Relația între managementul intercultural, managementul resurselor umane și cultura organizațională 66

2.2. Etica muncii – sursă de diversitate culturală 79

3. Managementul intercultural în România postsocialistă 101

3.1. O trecere în revistă a literaturii românești în domeniul managementului intercultural...................... 101

3.2. Practici de management intercultural în firmele multinaționale din România 112

4. Concluzie 127

Partea a doua: O abordare empirică a managementului intercultural în România 133

1. Cadrul general de analiză... 144

1.1. O privire de ansamblu asupra investițiilor străine directe în România 144

1.2. Analiza teritorială a cercetării aplicate................. 153

1.3. Analiza sectorială a cercetării 156

2. Studiu de caz: firma X din industria textilă 173

2.1. Scurt istoric al constituirii firmei 173

2.2. Analiza elementelor de management intercultural175

2.3. Sinteză... 207

3. Studiu de caz: firma Y din industria lemnului 212

3.1. Scurt istoric al constituirii firmei 212

3.2. Analiza elementelor de management intercultural213

3.3. Sinteză... 234

4. Studiu de caz: firma Z din industria textilă.................. 236

4.1. Scurt istoric al constituirii firmei 236

4.2. Analiza elementelor de management intercultural237

4.3. Sinteză... 258

5. Comparații și analiza practicilor de teren 262

5.1. Elemente de convergență 262

5.2. Elemente de diferențiere 266

5.3. Sinteză... 270

Concluzii generale 276

Bibliografie 283

Lista tabelelor

Tabel 1	Principalele modele ale dimensiunilor culturii naționale
Tabel 2	Factori determinanți pentru investițiile în străinătate ale FMN
Tabel 3	Repere generale privind ISD cu capital de origine italiană în România la nivelul anului 2007
Tabel 4	Factori de atractivitate și obstacole pentru investitorii străini în România (1991 - 1 ianuarie 2007)
Tabel 5	Repere în dezvoltarea economică a localității de amplasare a IMM-urilor studiate
Tabel 6	Istoricul constituirii firmelor X, Y și Z – o abordare comparativă

Introducere generală

Lucrarea de față are la bază o teză de doctorat susținută în 2008, în cadrul Universității Paris-Est, iar o parte din rezultatele primare au fost încorporate pe parcurs în diverse publicații, scrise de regulă în limbile franceză și engleză. Voi menționa pe parcurs părțile respective. Am considerat că lucrarea merită o rescriere și o traducere, deoarece ansamblul spunea mai multe decât suma părților, întrucât eliberarea de canonul academic în care a fost produsă aduce un plus de claritate și fluiditate, atât la nivel de structură, cât și la nivel de expresie, și deoarece consider că lucrarea este binevenită printre lucrările de acest gen publicate în limba română.

Dincolo de valoarea istorică a studiilor de caz realizate până în 2008, lucrarea își păstrează actualitatea, deși contextul pare să se fi modificat puțin după aderarea la UE. Migrația economică, sezonieră sau permanentă a schimbat puțin chestiunea dependenței muncitorilor locali față de investitorii străini, iar în zona producătorilor de cunoaștere au început să apară voci critice și profesioniști, care se ocupă de studierea problematicii. Dar, per ansamblu, situația e destul de asemănătoare: România continuă să fie un loc prielnic pentru investiții în activități bazate pe muncă ieftină, trecutul continuă să rămână refulat, discursul dominant continuă să prescrie naiv „schimbarea mentalităților" și aplicarea *ad-literam* a managementului din literatura anglo-saxonă în loc să descrie situația de fapt și să producă recomandări pentru un management intercultural adaptat la condițiile reale. În plus, ponderea capitalului străin și a relațiilor de muncă interculturale a crescut.

În momentul începerii studiului de față, domeniul managementului intercultural în România era puțin dezvoltat, situație care, în cea mai mare parte, se poate spune că persistă

și în prezent. Literatura românească de specialitate constă, cel mai adesea, în descrierea diferitelor modele și taxonomii împrumutate din literatura occidentală. Mai mult, această literatură popularizează, într-un mod destul de aleatoriu și reducționist, o varietate de concepte de management vehiculate de literatura occidentală. Interacțiunile culturale, deși importante în contextul unui număr mare de investiții străine directe în România, nu sunt suficient studiate.

Studiul de față își propune să dea un răspuns întrebării privind modalitatea cea mai potrivită de abordare a managementului intercultural în România în contextul tranziției economice.

Cercetarea s-a bazat pe două ipoteze principale și mai multe ipoteze secundare derivate din acestea.

Prima ipoteză de la care am pornit a fost aceea conform căreia managementul intercultural, ca domeniu de cercetare, se poate dezvolta prin studiul comparativ al unor unități de dimensiuni rezonabile, care să permită analiza calitativă. Ipotezele derivate au fost: 1) managementul intercultural „general" poate folosi încă modele integratoare, cum este cel propus de Hofstede (1980), dar numai în măsura în care, prin notorietatea lor, acestea pot constitui o bază de discuție pentru cercetări specifice care pun aceste modele sub semnul întrebării; 2) influența reală a predeterminărilor culturale nu poate fi studiată decât în ansamblul raporturilor strategice care particularizează subiectul abordat; 3) în cazul României, etica postsocialistă a muncii este principala diferență care influențează interacțiunile culturale.

Cea de a doua ipoteză este aceea conform căreia managementul intercultural, ca domeniu practic, poate ghida procesele de management cu ajutorul managementului resurselor umane și al culturii organizaționale, în măsura în care există analize ale unor situații relativ similare celor care trebuie rezolvate sau în măsura în care specialiștii în aceste arii organizaționale au competențele necesare pentru a produce

asemenea analize. Ipotezele derivate au fost: 1) diferențele culturale sunt gestionate, cel puțin intuitiv, în cadrul procesului de management al resurselor umane și al celui de producere / reproducere a culturii organizaționale. Aceste instrumente pot fi folosite cu mai mult succes dacă se bazează pe competențe de management intercultural sau dacă există o experiență interculturală anterioară; 3) în cazul României și al celorlalte țări în care se poate întâlni o etică a muncii care contravine prescripțiilor unei „etici protestante a muncii" prezentă în managementul de influență anglo-saxonă, diferențele constatate trebuie folosite – alternativa des vehiculată care propune schimbarea „mentalităților" este, pe de o parte, o imposibilitate practică, iar, pe de altă parte, un element nociv pentru relațiile de muncă.

Prima parte a cărții abordează stadiul actual al cercetărilor în domeniul managementului intercultural, urmărind înțelegerea contextului apariției și evoluția acestui domeniu. Managementul intercultural s-a dezvoltat ca domeniu de studiu de sine stătător în anii 1980. Cu toate acestea, nu este încă un domeniu clar definit, fiind subiect al interogărilor asupra ariei de acoperire, asupra fundamentării teoretice, asupra metodologiei de cercetare și aplicațiile sale practice. Printre factorii care generează această lipsă de claritate, se poate menționa suprapunerea cu sfera de cuprindere a altor discipline care studiază fenomenul cultural în domeniul organizațional, cum ar fi: managementul internațional, managementul comparat, managementul resurselor umane, marketingul internațional, negocierea internațională, comunicarea interculturală, sociologia organizațională, psihologia organizațională, comportamentul organizațional etc. Un alt factor este împrumutul de termeni din antropologie, cel mai important fiind cel de cultură. Mai mult decât alte discipline care studiază cultura, managementul intercultural este evaluat prin prisma rezultatelor sale practice și a capacității de a ghida eficient acțiunile manageriale. De aceea, una dintre principalele

probleme cu care se confruntă cercetătorii în domeniu este o definiție adecvată a culturii. Astfel, definițiile culturii folosite în cercetările interculturale în domeniul organizațional sunt fie prea reductive, nepermițând înțelegerea fenomenului complex al culturii, fie prea comprehensive, incluzând și factori non-culturali. Includerea factorilor non-culturali în definirea culturii se înscrie într-o dezbatere mai largă privind dificultatea separării influenței factorilor culturali de cei considerați non-culturali asupra procesului de management al unei organizații. Măsura și modul în care cultura influențează managementul unei organizații constituie una dintre întrebările cărora managementul intercultural încearcă să le dea un răspuns.

Dificultățile întâlnite în delimitarea domeniului managementului intercultural sunt rezultatul unei slabe dezvoltări a teoriei acestuia. Deși domeniul a depășit faza sa de început, teoria a fost prea puțin rafinată în această perioadă, iar cercetarea este dominată de o perspectivă deterministă și pozitivistă asupra culturii. Principala unitate de analiză este cultura națională, accentul fiind pus, în general, pe diferențele culturale, înțelese, de obicei, ca diferențe între sisteme de valori.

O tendință recentă în rândul cercetătorilor în domeniu este chestionarea teoriei și metodologiei dominante. Direcția în care se merge este cea a unei abordări care să poată explica diferitele practici de management în interiorul unei culturi și clarificarea semnificației noțiunii de cultură. De asemenea, se propune o schimbare a nivelului de analiză, trecându-se de la nivelul culturii naționale la cel al interacțiunilor culturale. O altă schimbare privește metodologia de cercetare, în direcția trecerii de la o cercetare cantitativă, bazată, în general, pe cadrul oferit de diferite modele ale dimensiunilor / orientărilor culturii naționale, la o cercetare de teren calitativă, care ar permite o mai bună înțelegere a fenomenului cultural studiat.

O altă caracteristică a managementului intercultural este lipsa unor instrumente și a unor practici / structuri clar definite

și distincte de gestiune a diversității culturale. Instrumentele folosite cel mai frecvent aparțin managementului resursei umane (MRU) sau / și culturii organizaționale. În prima parte a cărții, se analizează rolul acestora în gestionarea diversității culturale, precum și problematica influenței culturii asupra practicilor de MRU. Teoria aplicată a MRU este dominată de aceeași dezbatere asupra convergenței-divergenței culturale care se reflectă și în teoria managementului general și a managementului intercultural, existând partizani atât ai universalismului practicilor de MRU cât și ai specificității culturale a acestora. Cultura organizațională poate fi analizată atât ca produs al interacțiunilor membrilor unei organizații, permițând evidențierea diverselor condiționări culturale și non-culturale ale unui individ, cât și ca instrument managerial, perspectivă dominantă în literatura în domeniu. Conform ultimei perspective, există o acțiune conștientă, intenționată a conducerii unei organizații asupra culturii acesteia, în vederea atingerii unor obiective organizaționale, ca urmare a perceperii existenței unei legături între cultură organizațională și performanță. Aplicată managementului intercultural, aceasta s-ar putea traduce, spre exemplu, în intenția de a instrumentaliza cultura organizațională în vederea obținerii unei performanțe crescute prin folosirea avantajelor oferite de compoziția multiculturală a personalului angajat. Astfel, cultura organizațională devine parte constituentă a strategiei unei organizații.

O altă problematică abordată este aceea a factorilor care influențează managementul resurselor umane și cultura unei organizații în demersul de gestionare a diversității culturale. Dintre factorii cel mai frecvent studiați în literatura de specialitate putem aminti: tipul / strategia organizației, orientarea managementului firmei-mamă (este, în special, cazul firmelor multinaționale), strategia concurențială folosită, experiența internațională de afaceri, răspunsul dat dilemei global-local (integrare globală și / sau diferențiere locală),

riscul perceput privind tehnologia și cultura națională a filialei, caracteristicile sectorului de activitate, condițiile politice, economice, socioculturale și cerințele legale etc.

Principala unitate de analiză în managementul intercultural a fost, pentru multă vreme, și putem spune că este și în continuare, firma multinațională. Interesul pentru aceasta poate avea mai multe explicații: prezența de multă vreme pe plan internațional, care a presupus, inevitabil, diversitatea culturală a resursei umane; puterea financiară, care a permis investiția în cercetări privind impactul diferențelor culturale asupra activității (spre exemplu, cazul celebru al cercetării lui Hofstede, 1980, pentru IBM, în calitate de consultant); puterea economică și vizibilitatea în ochii publicului larg, care a generat dezvoltarea de practici de management sensibile la diversitatea culturală, care constituie o problematică de interes general a societății etc.

Treptat, în sfera de interes a cercetătorilor în domeniu au început să intre și IMM-urile care și-au internaționalizat activitatea sau cele care activează pe plan național și au o resursă umană diversă din punct de vedere cultural, în condițiile în care diversitatea culturală este înțeleasă în sens mai larg și nu doar ca diversitate culturală națională.

O direcție de analiză pe care o consider utilă pentru dezvoltarea managementului intercultural și o mai mare apropiere a acestuia de realitatea cu care se confruntă organizațiile este aceea a eticii muncii. Principalul argument este acela că, pentru gestionarea eficientă a diversității culturale, trebuie luate în calcul acele aspecte ale culturii care influențează modul în care oamenii muncesc și se raportează la muncă. În plus, etica muncii poate fi studiată în orice tip de organizație, indiferent de mărimea acesteia.

Această direcție de analiză este cu atât mai utilă în cazul organizațiilor din țările în tranziție / postsocialiste, în care sfârșitul regimului comunist nu a presupus doar o schimbare de sistem politic, ci și una de ordin economic, social și cultural,

iar schimbările în sfera muncii au fost printre cele mai importante în viețile indivizilor din aceste țări. De aceea, în prima parte a cărții voi aborda și subiectul eticii socialiste și postsocialiste a muncii, în ideea trasării unui cadru general de înțelegere a specificului managementului intercultural în România și a particularităților care reies din studiile de caz prezentate în ultima parte a cărții. Abordarea eticii muncii în perioada socialistă nu este una extensivă, prezint principalele sale caracteristici, în ideea înțelegerii eticii postsocialiste a muncii, caracterizată atât prin schimbare cât și prin continuitate față de etica socialistă a muncii.

Legat de acest dublu aspect, dacă schimbarea eticii muncii este evaluată pozitiv, elementele de continuitate sunt, în general, blamate sau negate, pornindu-se de la premisa, mult vehiculată, că persistența valorilor și comportamentelor de muncă „comuniste" a avut / are un rol major în împiedicarea progresului economic al României în perioada postsocialistă. Dar, pentru că managementul se ocupă de gestionarea „faptelor sociale" și nu a dezideratelor politice, nu se poate ignora, dacă se dorește un management eficace și responsabil, trecutul, care nu se estompează așa de ușor.

Ideea contribuției eticii muncii la împiedicarea progresului economic este vehiculată și în literatura românească în domeniul managementului intercultural, ceea ce a contribuit la reproducerea distincției între valorile și comportamentele de muncă „comuniste" și cele „capitaliste". Tendința dominantă este aceea de supraapreciere a valorilor „capitaliste" și de respingere a celor etichetate drept „comuniste". Ori dihotomia nu este chiar atât de simplă, analiza interculturală care nu se înscrie într-un anumit tip de „partizanat" permițând introducerea mai multor subtilități și nuanțe. Se poate spune că literatura românească în domeniul managementului intercultural pare animată mai degrabă de intenția de a găsi modalități de schimbare a realității astfel încât să fie conformă cu diferitele modele de management occidentale decât să

găsească modalități de adaptare a acestor modele la constrângerile realității cu care se confruntă organizațiile din România. Înțelegerea, fără judecăți de valoare, a eticii muncii ca diferență culturală fundamentală în cazul României postsocialiste ar permite renunțarea la aplicarea de rețete culturale importate, care pornește de la premisa unei omogenități a practicilor de management și concentrarea pe adaptarea lor la contingențele locale, care pornește de la premisa eterogenității practicilor de management și a perspectivelor multiple, toate de natură culturală.

Întrucât nu se poate vorbi de existența unei literaturi care să aprofundeze problematica eticii muncii postsocialiste și a influenței acesteia asupra relațiilor de muncă interculturale în România, am optat pentru o cercetare secundară a practicilor de management intercultural în firmele multinaționale din România, așa cum reies ele din interviurile realizate cu manageri generali, manageri de resurse umane și angajați ai acestor multinaționale, interviuri apărute în presa de specialitate, axându-mă pe practicile de management al resurselor umane și pe elementele care țin de cultura organizațională.

Rezultatul acestei cercetări secundare a fost conform cu ceea ce apare în literatura de specialitate legat de rolul major al managementului resurselor umane în gestionarea interacțiunilor culturale, neputându-se vorbi de o structură organizațională dedicată special managementului intercultural sau de o funcție cum ar fi cea de „manager intercultural”. Pe parcursul cercetării secundare nu mi-am propus limitarea la culegerea datelor care vizează firmele multinaționale, însă acestea au fost singurele disponibile, deoarece IMM-urile nu constituie, din păcate, subiectul articolelor care abordează practici care ar putea fi incluse în sfera managementului intercultural.

Principalele rezultate ale cercetării secundare au indicat înscrierea practicilor de gestionare a diversității culturale în

modelele descrise în literatura de specialitate. Ca elemente specifice, se pot menționa condițiile favorabile, atât din punct de vedere economic cât și din punct de vedere cultural, pentru o potențială orientare etnocentrică din partea multinaționalelor față de diversitatea culturală, cum ar fi: puterea financiară a multinaționalelor, avantajul de cost ca principal factor de atractivitate pentru investițiile străine în România, rolul de „model” jucat de firmele multinaționale în mediul de afaceri românesc, aprecierea valorilor și practicilor de muncă occidentale etc. De asemenea, s-a evidențiat influența factorilor structurali, economici, sociali și legislativi asupra modului de abordare a diferențelor culturale. Putem spune însă că analiza practicilor de management intercultural în firmele multinaționale din România a furnizat puține informații în ceea ce privește interacțiunile culturale, gradul înalt de formalizare și standardizare specific multinaționalelor diminuând evidența influenței culturii asupra practicilor de management. În plus, tipul de cercetare, bazat pe analiza surselor secundare este mai puțin relevant decât o cercetare aplicată pentru studiul interacțiunilor culturale.

Neajunsurile sesizate, din punct de vedere al teoriei și al practicii în domeniu, m-au determinat să studiez interacțiunile culturale în cadrul IMM-urilor, optând pentru IMM-urile cu capital străin care operează în România. Opțiunea a fost justificată de dorința de a surprinde modul în care se produce interacțiunea între cât mai multe niveluri ale culturii, IMM-urile cu capital străin oferind această posibilitate. De asemenea, experiența profesională și de cercetare pe care am avut-o pe parcursul scrierii tezei de doctorat care stă la baza acestei cărți mi-a atras atenția asupra numărului relativ mare de persoane angajate în IMM-uri cu capital străin care lucrează în sistem de perfecționare pasivă a produsului (așa-numitul sistem „*lohn*”). Experiența de muncă a angajaților respectivi mi-a ridicat problema modului în care se produc interacțiunile culturale în

cadrul acestor firme care sunt ghidate de și orientate înspre obținerea avantajului de cost.

Inițial, partea aplicată a lucrării a vizat practicile de management intercultural în multinaționalele localizate în România, dar primele rezultate pe care le-am obținut ofereau puține informații relevante despre interacțiunile culturale reale, fiind, într-o foarte mare măsură, biasate de formalizarea discursului organizațional privind diversitatea culturală.

Folosirea IMM-urilor ca unitate de analiză în cercetarea interculturală prezintă o serie de avantaje comparativ cu firmele multinaționale. Printre acestea se pot menționa: sunt mai puțin biasate de discursul privind valorizarea / recunoașterea diferenței culturale care, în firmele multinaționale, a transformat problematica într-o chestiune de conveniență socială; dimensiunile reduse oferă posibilitatea studierii mai aprofundate a interacțiunilor culturale; capacitatea de absorbție a forței de muncă este, în România, mai mare decât cea a firmelor multinaționale, fiind astfel mai reprezentative pentru studiul interacțiunilor culturale; oferă posibilitatea studierii modului în care se realizează managementul diferențelor culturale în absența unor cunoștințe și / sau a unor instrumente / practici manageriale formalizate.

În partea aplicată, m-am axat asupra investițiilor străine directe de origine italiană în România. Acestea iau, cel mai adesea, forma IMM-urilor și sunt atrase, în principal, de avantajul de cost, fiind concentrate mai ales în domenii intensive în muncă și cu valoarea adăugată mică: textile și confecții, industria pielăriei, industria lemnului, operând, cel mai adesea, în sistem de tip *lohn*. Interacțiunile culturale și modul în care acestea sunt influențate de urmărirea avantajului de cost sunt studiate în profunzime cu ajutorul a trei studii de caz, desfășurate în IMM-uri cu capital social de origine italiană din industria textilă și industria lemnului. Industriile respective era amenințate de recenta integrare a României în UE, în

direcția potențialei pierderi a avantajului de cost, fiind industrii intensive în muncă, cu o poziție joasă în lanțul valoric.

Caracteristicile generale ale industriei textile și de confecții, precum și cele ale industriei lemnului sunt determinante pentru practicile de management ale firmelor din aceste domenii și, după cum vom vedea în studiile de caz, pentru orientarea managementului față de diversitatea culturală. Specificul cultural al forței de muncă este mai puțin important în condițiile în care se dorește angajarea de mână de lucru calificată sau necalificată, angajați care să fie dispuși să lucreze cu salariul cel mai mic posibil, învățând să utilizeze tehnologia pusă la dispoziție și să respecte regulile, procedurile și standardele de muncă impuse. Modul de raportare la muncitor este, deci, într-o foarte mare măsură, instrumental: muncitorul este un simplu executant care trebuie să respecte instrucțiunile primite. De asemenea, modul de lucru este extrem de similar celui propus de taylorism: diviziunea muncii, o succesiune de operațiuni clar definită, un timp precis care trebuie respectat în executarea unei anumite operațiuni, un control strict al executanților sau, altfel spus, un management „științific" al cărui scop este maximizarea productivității. Se poate spune că distanța spațială și diferențele culturale au favorizat o abstractizare a relațiilor de muncă, care ia în calcul doar chestiuni precum cost, productivitate, termene de livrare etc., lăsând în uitare toate chestiunile legate de empatie. E mult mai ușor să faci o asemenea abstractizare când nu ai nicio legătură cu zona în care decizi să investești și încă nu ai avut de purtat nicio bătălie simbolică cu localnicii. Această abstractizare, care șterge istoria socială a zonei „îndepărtate" în care se face investiția, a fost favorizată și de „falimentul moral" al comunismului, dublat de falimentul real al întreprinderilor locale post-socialiste. Discursul dominant anti-comunist din massmedia, care încurajează disprețul față de trecutul apropiat, s-a potrivit de minune cu puterea de negociere redusă cu care au pornit muncitorii din zonă.

Totuși, din cercetările noastre se poate vedea că managerii care erau nevoiți să gestioneze problemele cotidiene la nivel local au fost forțați să se adapteze la obișnuințele locale și să negocieze atent diferențele culturale, precum și influența altor factori, așa-numiți „non-culturali”: economici, sociali, legislativi, politici, sectoriali, organizaționali, contextuali, individuali etc. Cercetările la scară mică oferă posibilitatea unei mai bune înțelegeri a interacțiunilor culturale și luarea în calcul a diferitelor condiționări ale actorului social, printre care munca joacă un rol important. Pentru ca rezultatele să fie relevante, este necesară o analiză dinamică, și nu una statică, a fenomenului studiat.

Prima parte:
Înspre un management eficient al diversității culturale la nivel organizațional

---

La momentul începerii acestei cercetări, studierea teoriei în domeniul managementului intercultural avea ca scop principal găsirea unui răspuns la întrebarea privind necesitatea și posibilitatea adaptării unor modele de management al diversității culturale, majoritatea de inspirație anglo-saxonă, la situația României post-socialiste. În contextul perioadei respective se punea mai acut problema utilității unor modele de management importate comparativ cu identificarea unor elemente specifice realităților locale și includerea acestora, diferențiat, în managementul firmelor, în funcție de nevoi.

Acest demers a presupus, într-o primă parte, trecerea în revistă a literaturii în domeniu și identificarea stării actuale a cercetărilor, cu accent pe principalele tendințe și limite. Am abordat, de asemenea, managementul resurselor umane și cultura organizațională ca principale instrumente / practici folosite pentru gestionarea diversității culturale, distincția între acestea și managementul intercultural fiind dificilă, în principal din cauza lipsei unor instrumente specifice ale acestuia din urmă. Aplicabilitatea acestor instrumente a fost studiată cu ajutorul unei cercetări secundare care viza firmele multinaționale din România, urmărind identificarea gradului de concordanță între utilizarea acestor instrumente în general și utilizarea lor în contextul local.

M-am oprit, în particular, asupra modului în care cadrul teoretic de analiză și instrumentele de gestionare a diversității culturale pot fi aplicate în România. Problematica este una mai generală, care vizează orice țară, însă în cazul României era cu atât mai important să fie abordată, cu cât era o țară în tranziție și se impunea luarea în calcul a posibilității transferului de cunoștințe și practici de management, posibilitate care era

considerată de cele mai multe ori o necesitate și singura cale posibilă pentru supraviețuirea și succesul firmelor. De aceea, m-am concentrat asupra diferențelor culturale care ar fi putut influența procesul de management în firmele din România. Am încercat să identific în ce măsură cadrul de analiză propus de managementul intercultural „general”, care explică variațiile în procesul de management prin existența diferențelor culturale naționale, se aplică și în cazul României. Studiind atât literatura în domeniu (discursul academic), cât și discursul non-academic, așa cum reiese din presa de specialitate, am constatat că, în general, problema se pune mai puțin în termeni de diferențe culturale naționale și mai mult în termeni de valori și comportamente în muncă. Deci, în termeni de etică a muncii, deși aceasta nu este numită și tratată, în mod explicit, ca o diferență culturală cu influență asupra procesului de management. De aceea, în prima parte a cărții, voi aborda problematica eticii muncii și a specificului acesteia în România postsocialistă, cu trimiteri la etica socialistă a muncii, fără de care prima nu ar putea fi înțeleasă. Deoarece valorile și comportamentele în muncă au fost principalele subiecte ale ideologiei comuniste, care încerca să schimbe raporturile între muncă și capital. Iar sfârșitul regimului comunist nu a însemnat și o ștergere a valorilor și comportamentelor de muncă specifice acelei perioade.

1. Stadiul cercetărilor în domeniul managementului intercultural

1.1. Mize și abordări ale managementului intercultural la nivel organizațional

Domeniul managementului, marcat o perioadă îndelungată de timp de o concepție universalistă, care decontextualiza practicile și principiile sale de aplicare, a suferit o schimbare majoră în momentul în care s-a pus problema existenței unor diferențe economice, sociale, instituționale, culturale etc. care au impact asupra activității unei organizații. Principala miză era eficiența organizațională și identificarea factorilor posibili care pot contribui la aceasta. În acest context, s-a conturat, treptat, managementul intercultural (MI), ca domeniu de studiu independent, la început sub forma managementului comparat și / sau a managementului internațional.

Un prim motiv care a permis schimbarea concepției universaliste asupra managementului este evoluția produsă în concepția asupra firmei și asupra individului ca membru al acesteia. Astfel, concepția asupra firmei / organizației ca rațională și asupra individului ca *homo oeconomicus* a fost înlocuită, treptat, cu cea a firmei văzută ca un construct al indivizilor-actori, ca un sistem de legături sociale sau ca un loc de învățare a cooperării (Bernoux, 1995). De asemenea, s-a evidențiat rolul jucat de organizație în crearea culturii și în construirea identității unui individ (Sainsaulieu, 1988: 345). Aceasta a generat un interes crescând pentru cultura organizațională / cultura de întreprindere (Segrestin, 1992: 72; Bernoux, 1995: 13). Interes care trebuie înțeles în contextul economic și social specific perioadei apariției și dezvoltării noțiunii de cultură organizațională – anii 1970-1980: amenințarea resimțită de firmele americane din partea competitorilor japonezi, criza economică, restructurarea industrială; toți acești factori au confruntat conducerea firmelor

cu necesitatea reabilitării imaginii firmei cu ajutorul unei orientări înspre individ și găsirii unei modalități de mobilizare / motivare a personalului angajat (Cuche, 2003: 144). Soluția a fost oferită de cultura organizațională, care, după cum vom vedea într-o secțiune mai detaliată a acestei cărți, a devenit un panaceu universal pentru creșterea loialității, a atașamentului față de organizație și a performanței în muncă. Managementul intercultural și cultura organizațională trebuie înțelese ca fiind într-o strânsă legătură, așa cum vom arăta în cele ce urmează, atât prin caracterul de potențiale instrumente manageriale cât și prin scopul lor final care este acela de creare a unui avantaj competitiv pentru organizație.

Un alt factor care a pus sub semnul întrebării universalismul managementului a fost realizarea unor studii la scară largă care demonstrau impactul diferențelor culturale naționale asupra activității firmelor. De asemenea, firmele au început să acorde o importanță tot mai mare resursei umane, văzută ca factor de avantaj de competitiv. Astfel, începând cu anii 1980, importanța strategică a resursei umane a devenit un laitmotiv în domeniul economic, calitatea și motivarea resursei umane tinzând să se transforme în atuuri pentru firmă, în aceeași măsură ca progresul tehnologic sau o poziție dominantă pe piață (Gazier, 2003: 21). În plus, resursa umană este din ce în ce mai importantă pentru o firmă aflată în perioada „economiei cunoașterii” (CE, 2004), în care capitalul uman reprezintă o resursă esențială. Ca urmare, noțiunile de „capital uman” și „management strategic al resurselor umane” au devenit extrem de populare în rândul firmelor, cel puțin la nivelul retoricii (din rațiuni care țin de de avantajul de imagine / reputație, obținerea legitimității instituționale etc.), adoptarea lor reală nefiind întotdeauna garantată (Kulvisaechana, 2006: 723). În aceste condiții, gestionarea eficientă a resursei umane devine cu atât mai provocatoare, factorii care influențează valorile și comportamentul în muncă al indivizilor – factori

economici, sociali, culturali, organizaționali, personali etc. – fiind elemente cheie în înțelegerea acestora.

Un alt motiv important este internaționalizarea firmelor, ca rezultat al necesității de a rămâne competitive într-un mediu din ce în ce mai concurențial. Demersul de internaționalizare a dus, inevitabil, la întâlnirea cu realitatea diferențelor culturale, în grade diferite, în funcție de nivelul și forma de internaționalizare aleasă (Adler, 2002: 6-10). Însă, indiferent de gradul de interacțiune, diversitatea culturală este o realitate care nu poate să nu fie luată în calcul, exemplele practice de funcționare a firmelor arătând că omiterea / minimizarea impactului acesteia asupra activității unei firme poate genera probleme (Meier, 2004: 65). Spre exemplu, una din principalele cauze ale eșecului / dificultăților în managementul alianțelor, *joint-ventures*, achizițiilor internaționale s-a dovedit a fi gestionarea deficitară a diferențelor culturale (Harper, Cormeraie, 1995: 24-29). Sau, un studiu intern, realizat de Siebel System, a indicat că toate achizițiile firmei au eșuat din cauza conflictelor culturale (Stahl, 2006). Un alt exemplu este cel al firmei Daimler Chrysler, când, la crearea acesteia, în 1998, diferențele culturale între firma de origine americană (Chrysler) și cea de origine germană (Daimler-Benz) au generat dificultăți în relațiile de muncă, manifestându-se în conflicte legate de sistemele de beneficii și compensare, procesul de luare a deciziilor (la nivelul conducerii), codul vestimentar, programul de lucru (la nivelul angajaților) etc. (Stahl, 2006). Putem vedea din aceste exemple modul în care elementele culturale influențează comportamentele cotidiene în muncă, modificând interacțiunile în interiorul firmelor și punând sub semnul întrebării universalismul perceput și presupus al practicilor de management (Dupriez, 2005: 25-26).

Mobilitatea crescută a forței de muncă a generat aceleași provocări și pentru firmele care operează în țara de origine, compoziția multiculturală a personalului necesitând luarea în calcul a diferenței culturale și, implicit, competențe de

management intercultural (Adler, 2002: 136-138), economia globală aducând cu sine internaționalizarea organizațiilor și schimbarea compoziției forței de muncă, în principal prin imigrare și *guest workers*. De asemenea, tendințele legislative la nivel global privind combaterea discriminării obligă firmele la adoptarea unor politici incluzive față de angajați (Mor Barak, 2014). Astfel, la nivel organizațional, se dezvoltă o serie de programe, practici și intervenții în scopul capitalizării aspectelor pozitive ale unei forțe de muncă diverse (Gotsis and Kortezi, 2015). Cel mai adesea, acestea se concretizează în practici de resurse umane, cum ar fi: creșterea reprezentării numerice a angajaților din grupuri minoritare / vulnerabile (criterii etnice, rasiale, gen etc.), mentorat, programe educative și traininguri privind diversitatea (ex.: conștientizare culturală și a diversității), programe de echilibru între muncă și viața personală (*work-life balance*) pentru grupuri vulnerabile (ex.: femei, persoane cu o anumită apartenență religioasă, persoane în vârstă etc.) (Gotsis and Kortezi, 2015).[1]

Un alt factor care poate justifica interesul acordat impactului diferențelor culturale asupra managementului organizațional este valorizarea diversității de către *establishment*-ul actual. Se poate vorbi de o tendință generală, mai ales în Uniunea Europeană și în S.U.A., de recunoaștere și de prezervare a diversității culturale. Spre exemplu, la nivelul Uniunii Europene, managementul diversității este considerat un pilon important al Strategiei Europa 2020 în crearea unei economii sustenabile și incluzive (European Commision, 2012). Deoarece se consideră că organizațiile pot obține o serie de beneficii printr-un management eficient al diversității, cum ar fi: creșterea creativității, creșterea gradului de retenție a personalului și a satisfacției în muncă, creșterea

---

[1] Ideile menționate pot fi regăsite într-o versiune anterioară publicată în: Mateescu, Veronica M. (2017). Cultural Diversity in the Workplace. On-line Journal Modelling the New Europe, 24: 23-35.

angajamentului consumatorilor etc. (European Commission, 2012). Astfel, începând cu anul 2004, s-au implementat 13 carte naționale ale diversității, din 2010 creându-se EU - *Level Exchange Diversity Charter Platform.* O cercetare din 2014 arăta că, prin aderarea la această platformă, cele 13 carte au fost semnate de peste 7.100 organizații (firme, organisme publice, ONG-uri), acestea incluzând peste 13.6 milioane de angajați (European Commission, 2014). Prin carta diversității se înțelege: „un document scurt, semnat în mod voluntar de organizații, care subliniază angajamentul organizațiilor semnatare de a promova diversitatea și oportunitățile egale la locul de muncă, indiferent, spre exemplu, de vârstă, dizabilitate, gen, rasă sau origine etnică, religie sau orientare sexuală.” (European Commission, 2014: 6).

În aceste condiții, firmele multinaționale (FMN) care, prin dimensiunea, puterea și contribuția lor la economia mondială, sunt foarte vizibile și pot deveni țintele cele mai accesibile ale criticii publicului larg, au adoptat discursul recunoașterii și valorizării diversității culturale. Însă, de cele mai multe ori, acestea rămân la nivelul declarațiilor oficiale. Deoarece, chiar dacă discursul este acela de recunoaștere a diferențelor culturale și a impactului pozitiv al acestora asupra firmei „[…] punerea în practică a acestui principiu se rezumă adesea la a da operațiunilor de management, care rămân fundamental aceleași, un lustru intercultural puțin eficient” (Chevrier, 2003: 121). Unul dintre motive este acela că, de cele mai multe ori, în realitate, diferențele culturale nu sunt văzute ca o sursă de avantaje / beneficii, ci ca o sursă de probleme.

Această percepție nu este una de dată recentă și nu se întâlnește doar în rândul FMN. Spre exemplu, o cercetare efectuată în Canada, în urmă cu 20 de ani (perioada aproximativă de conturare a managementului intercultural ca domeniu independent de studiu), în mediul academic și al consultanților în dezvoltare organizațională - vizați direct de problematica gestionării culturii și a diferențelor culturale, în

condițiile în care prin dezvoltare organizațională privind multiculturalitatea unei organizații se înțelegea „un […] set de tehnologii concepute pentru gestionarea și dezvoltarea culturii unei organizații” (Adler, 1983: 349) - a indicat că exista o mai bună înțelegere a problemelor puse de aceasta decât a avantajelor pe care le oferă (Adler, 2002: 42). Mai mult, cercetarea arăta că, în ceea ce privește impactul culturii naționale și etnice asupra organizațiilor și asupra muncii de consultant, două treimi dintre consultanți considerau că nu există niciun impact, în timp ce restul indicau un impact negativ al acesteia, cu excepția unei singure persoane, care indica un impact pozitiv (Adler, 1983: 353).

La aproximativ 20 de ani distanță de realizarea acestei cercetări, perspectiva asupra diversității culturale ca sursă de probleme, cu efecte negative asupra activității organizaționale și asupra performanțelor firmei persista. Mai mult chiar, era perspectiva dominantă în domeniul managementului intercultural (Yeganeh, Su, 2006: 370). Printre problemele percepute ca fiind generate de multiculturalitatea organizației se pot întâlni: pierderea coerenței interne (Conso în de Boissieu, 2000: 85), creșterea ambiguității, a complexității și a confuziei în cadrul organizației, dificultăți în obținerea consensului, neînțelegeri în comunicare etc. (Adler, 2002: 109). Această perspectivă reiese și din încercările de definire a managementului intercultural (MI), care fac trimitere la necesitatea depășirii obstacolelor, a dificultăților și problemelor ridicate de diversitatea culturală a resursei umane. În consecință, managementul intercultural a fost și este adesea înțeles ca o metodologie de manipulare a diferențelor culturale, percepute ca sursă de conflicte, fricțiuni și neînțelegeri (Søderberg, Holden, 2002: 104).

Mai recent, discursul asupra diversității culturale la nivel organizațional s-a schimbat, mergând în direcția incluziunii și a avantajelor acesteia. Mor Barak (2014) sesizează însă o problemă în acest discurs, care rezidă în entuziasm și

aprecierea diversității, fără a se prezenta, de multe ori, modul în care existența diferențelor are un impact negativ asupra indivizilor. Mor Barak evidențiază punerea accentului pe diferențe benigne (ex: preferințe pentru mâncare, îmbrăcăminte, culoarea părului), care sunt diferențe individuale ce conferă unicitate ființei umane, trecându-se, însă, în plan secund diferențele cu impact practic sau negativ asupra indivizilor (rasă, etnie, orientare sexuală etc.), date de apartenența la un grup. Rezultatul cercetărilor făcute de Mor Barak (2014) în rândul corporațiilor globale arată că diversitatea este definită de manageri și angajați ca incluziune, ceea ce subliniază estomparea impactului real al diferențelor asupra indivizilor și grupurilor. Dezideratul pare a fi cel al unei „armonii" care se consideră că poate fi obținută printr-un bun management al diversității (Mor Barak, 2014). Scopul, articulat mai mult sau mai puțin explicit, din spatele acestui deziderat este, în principal, creșterea eficienței și a performanței individuale și organizaționale. „Managementul diversității se referă la un set de acțiuni manageriale îndreptate înspre creșterea diversității și / sau promovarea unor relații de muncă de cooperare, productive" (Jonsen, Maznevski & Schneider, 2011: 36).

Indiferent dacă perspectiva managerială asupra diversității culturale organizaționale este aceea a unei resurse sau a unui obstacol în calea performanței, se pune problema că aceasta poate fi instrumentalizată de management într-o direcție sau alta. De aceea, managementul are nevoie de competențe speciale pentru a gestiona diversitatea culturală (Mazur, 2010).

Asociat celor două perspective, se studiază avantajele și dezavantajele diversității culturale pentru organizație și impactul acesteia asupra performanței organizaționale. Conform Milliken and Martins (*apud* Mazur, 2010), diversitatea influențează funcționarea unei organizații prin patru tipuri de variabile mediatoare: consecințe afective (satisfacție sau angajament organizațional, care pot fi scăzute sau crescute), rezultate cognitive (creativitate și inovare),

efecte simbolice (reputația unei organizații incluzive și egalitare), efecte privind comunicarea (comunicare bună sau deficitară).

Printre avantajele frecvent menționate se numără: creșterea inovării și a creativității, eficiență crescută în luarea deciziilor și rezolvarea problemelor, rezultate din multitudinea de perspective / experiențe / *background*-uri, adaptabilitate crescută la schimbări (Cox and Blake, 1991; Kearney et al., 2009; Mazur, 2010), reducerea efectului de *group thinking* (Barinaga, 2007). Avantaje mai puțin luate în calcul, menționate în principal de autori de formare sociologică, sunt promovarea incluziunii și a acceptării la locul de muncă (Gossen, 2016).

De multe ori, pornind de la conceperea diversității culturale în termeni de diferențe culturale naționale, se prezintă comparativ performanța grupurilor omogene din punct de vedere național cu cea a grupurilor eterogene din punct de vedere național. Barinaga (2007), Chevrier (2000) în studiul muncii în grupuri pe proiecte internaționale arată cum cultura națională și diversitatea culturală sunt instrumentalizate pentru a justifica diferențele de performanță. O astfel de abordare conferă diferențelor culturale un statut pozitivist, de unică variabilă explicativă, încadrându-se într-o perspectivă deterministă (Barinaga, 2007). Barinaga (2007), Ailon-Souday & Kunda (2003) completează imaginea conform căreia cultura națională și diversitatea culturală sunt folosite de membrii grupului ca resursă discursivă în interacțiunea lor cotidiană, pentru a explica / scuza confuziile, neînțelegerile, pentru a se poziționa și a justifica acțiunile / deciziile față de grup. Conform acestei perspective, cultura națională nu este ceva predeterminat, diversitatea culturală nu este o realitate obiectivă, ci un discurs produs și reprodus continuu de către indivizii-actori în interacțiunile lor cotidiene. „Membrii grupului folosesc ‘cultura națională’ și ‘diversitatea culturală’ ca instrumente pentru a se organiza, reproducând adevăratele

efecte ale ‘diferențelor culturale’.” (Barinaga, 2007: 3) Poziția opusă este aceea conform căreia diversitatea culturală influențează negativ performanța grupului. Rezultatele negative ale diversității culturale asupra performanței grupului sunt explicate prin teoriile identității sociale și a auto-categorizării (Barinaga, 2007; Mazur, 2010). Conform acestor teorii, eterogenitatea grupului scade gradul de comunicare în interiorul său, nivelul de satisfacție și cooperare și crește conflictele emoționale, deoarece procesele de comparație și categorizare socială, precum și biasările cognitive și diferențierile *in-group* / *out-group* sunt mai prezente decât în cazul grupurilor omogene (Mazur, 2010). Rezultatele mai multor cercetări arată că aceste aspecte sunt mai frecvente întâlnite în cazul grupurilor cu un grad mediu de eterogenitate decât în cele foarte diverse, cu un grad înalt de eterogenitate, unde conflictele și identificările cu grupul se dispersează ca urmare a interacțiunilor frecvente cu membri din *out-groups* (Mazur, 2010).

Alte dezavantaje ale diversității culturale sunt considerate a fi: consum de energie, timp și resurse în rezolvarea problemelor, confuzie și frustrare rezultate dintr-un grad ridicat de incertitudine și complexitate, dificultăți în obținerea unui acord în procesul decizional, nivel scăzut de identificare cu grupul și integrare organizațională, care duc la performanță scăzută (Mazur, 2010). La acestea se adaugă medii sociale tot mai ostile față de cei care se arată / se comportă diferit față de *mainstream*, ca urmare a întării sentimentului de apartenență națională - „în sfera publică și politică, se vorbește tot mai mult despre ridicarea de ziduri, atât fizic cât și metaforic.” (Mor Barak, 2014: xvi)

Barinaga (2007) consideră însă că rezultatele cercetărilor privind avantajele sau dezavantajele organizației diversă cultural în legătură cu performanța organizațională sunt neconcludente. Explicația sa este aceea că rezultatele mixte și contradictorii derivă din concepția pozitivistă asupra culturii

naționale, văzută ca singura variabilă explicativă a diferitelor comportamente care conduc sau nu la performanță. Concluzia sa este în concordanță cu perspectivă mai largă, predominantă în domeniul managementului intercultural, conform căreia există o serie de dimensiuni ale culturii naționale care influențează comportamentul indivizilor din cultura respectivă (Kluckhohn și Strotdbeck, Hofstede, Trompenaars, etc.), cultura națională fiind văzută ca o formă de programare mentală colectivă. Voi detalia într-o secțiune ulterioară această idee.

O trecere în revistă mai recentă a literaturii în domeniul resurselor umane, organizațional și al afacerilor identifică mai multe categorii în care pot fi incluse definițiile diversității culturale:

a) definire restrânsă (*narrow category-based definition*s) - diversitatea culturală este definită prin diferențe de gen, rasiale, etnice. Aceste definiții sunt determinate de legislația anti-discriminare, cu originea în S.U.A., și nu se aplică neapărat în alte contexte culturale și sociale.

b) definire comprehensivă (*broad category-based definitions).* Pe lângă categoriile incluse în definirea restrânsă, apar o serie de alte variabile: vârstă, educație, statut marital, *background* cultural, clasă socială. În cadrul acestei categorii, se disting două subcategorii: diversitatea vizibilă și diversitatea invizibilă. Diversitatea vizibilă (ex.: rasă, gen, dizabilitate fizică) constituie, mai mult decât diversitatea invizibilă (ex.: religie, educație, statut socio-economic etc.), o bază predilectă pentru stereotipuri, prejudecăți și biasări. Diversitatea rezultă, de asemenea, și din interacțiunea dintre diversitatea vizibilă și cea invizibilă, care duce, de multe ori, la inferențe despre atribute interne ale persoanei.

c) definire bazată pe criterii conceptuale *(definitions based on a conceptual rule)* - spre exemplu, varietatea de perspective, diferențele în modul de acțiune etc. (Mor Barak, 2014)

O altă modalitate de definire a diversității culturale este pe baza criteriilor / modalităților de diferențiere a indivizilor între ei, distingându-se dimensiunea primară, secundară și terțiară a diversității. (Mazur, 2010). Dimensiunea primară include: gen, etnie, rasă, vârstă, abilități psihice / fizice. Dimensiunea secundară include: religie, cultură, orientare sexuală, stil de viață, orientare politică, experiență de muncă, educație, limbă etc. Iar cea de a treia dimensiune include: credințe, asumpții, percepții, atitudini, sentimente, valori. Toate aceste dimensiuni interacționează în crearea identității unui individ, generând similarități și diferențieri, care influențează mediul de muncă. Această perspectivă este o reacție la concepția care a predominat în domeniul organizațional, conform căreia diversitatea era asociată doar cu aspectele multiculturale, multietnice and multirasiale (Mazur, 2010).

În analiza conceptului de diversitate la locul de muncă, Gotsis and Kortezi (2015) semnalează importanța înțelegerii existenței unei definiri contextuale a diversității culturale, criteriile de formare a identităților individuale și de grup variind în timp, spațiu și context cultural (de ex.: genul).

1. 2. Abordări critice ale managementului diversității / intercultural în organizații

Dobusch (2017) surprinde sintetic principalele critici aduse perspectivei manageriale asupra diversității culturale:

a) existența unei distanțe de netrecut între rațiunile economice / de *business* și rațiunile justiției sociale;

b) absența unui consens în ceea ce privește producerea unui impact considerabil al „revoluției diversității” (*diversity turn*) asupra creșterii incluziunii grupurilor istoric dezavantajate și a incluziunii în general;

c) existența unor dubii / rezerve privind eficiența politicilor de management al diversității;

d) crearea unei imagini de suprafață a diversității, fără modificarea practicilor, structurilor și a culturii organizaționale;

e) axarea pe practici care vizează individul (de exemplu, traininguri privind diversitatea) și omiterea relațiilor de putere la nivel organizațional, care generează politicile de includere / excludere organizațională;

f) perspectiva esențialistă și omogenizatoare asupra diversității - distincția între grupuri pe baza unor criterii unidimensionale, fixe (de exemplu, gen *s*au rasă etc.) și omiterea diversității individuale în interiorul grupului;

g) includerea în categoria diversității a grupurilor istoric vulnerabile, ceea ce întărește, de fapt, distincția între acestea și alte grupuri.

La acestea putem adăuga faptul că perspectiva managerială nu ia în calcul mizele politice reale la nivel organizațional ale existenței diversității culturale, mediile de muncă diverse putând deveni medii ostile și discriminatorii, în care se practică excluderea socială pe baza a diferite criterii (de exemplu: naționalitate, etnie, limbă, religie, rasă, gen, clasă socială etc.). Excluderea socială, prin practici deschise, rezultate din politici formale sau informale ale organizației, este una dintre problemele principale, evidențiată de mai mulți autori, cu care se confruntă forța de muncă în mediile naționale și internaționale de muncă (Mor Barak, 2014). Printre practicile de excludere socială se întâlnesc excluderi de la: oportunități profesionale, rețele informaționale, participarea în echipe, investiții în resurse umane, poziții de putere, implicarea în procesul de luare a deciziilor, ca urmare a apartenenței sau a apartenenței percepute de către angajator la un grup minoritar sau defavorizat, pe baza unor stereotipuri negative (Mor Barak, 2014). Excluderea generează indivizilor afectați sentimentul că nu sunt văzuți ca aparținând organizației, ceea ce stă la baza nemulțumirii privind rolul lor în organizație și a deciziei de a părăsi locul de muncă (Mor Barak, 2014). Deoarece includerea este corelată pozitiv cu avansarea în carieră, satisfacția în

muncă, oportunități profesionale, bunăstare, performanță în muncă, angajament organizațional, toate acestea influențând decizia de a rămâne sau de a părăsi un loc de muncă (Mor Barak, 2014). Mor Barak (2014) propune depășirea stadiului de gestionare a diversității prin crearea unui climat inclusiv. Prin climat inclusiv înțelege, conform definiției lui (Nishii, 2013: 1754), un climat „*care presupune eliminarea sursele relaționale de biasuri, prin asigurarea faptului că statusul identității grupului nu este corelat cu accesul la resurse, creându-se așteptări și oportunități pentru indivizii eterogeni de a crea legături personalizate transversale și de a integra idei dincolo de granițe / frontiere în procesele de rezolvare de probleme comune*".

Literatura în domeniul managementului ridică și ea problema modurilor de raportare la multiculturalitatea organizației și a strategiilor de gestionare a acesteia, chiar dacă nu evidențiază în mod clar mizele politice din spatele acestora, accentul fiind pus pe performanță, pe avantajele și dezavantajele diversității pentru funcționarea echipelor. Nancy Adler identifică mai multe tipuri de strategii de gestionare a diversității culturale :

1. ignorarea diferenței culturale (strategie care derivă din perceperea absenței oricărui impact al diferenței culturale asupra organizației);
2. minimizarea sau negarea diferenței culturale (strategie care derivă din perceperea diversității culturale ca sursă de probleme pentru organizație);
3. managementul diferenței culturale (strategie care derivă din perceperea diversității culturale atât ca sursă de probleme cât și de avantaje pentru organizație; presupune pregătirea managerilor astfel încât să recunoască și să folosească diferențele culturale în vederea obținerii de avantaj competitiv pentru organizație) (Adler, 2001: 114).

Ignorarea, minimizare sau negarea pot lua mai multe forme, cu impact diferit asupra organizației. Spre exemplu, o formă de

ignorare a diversității culturale este conceperea politicilor generale ale firmei fără a lua în calcul proveniența angajaților din medii culturale diferite (Chen & Starosta, 1998: 215). Sau omiterea diferențelor culturale în cazul fuziunilor și achizițiilor – o cercetare efectuată în rândul managerilor francezi și germani implicați în fuziuni și achiziții internaționale a arătat că majoritatea conflictelor aveau o bază culturală, mai mult de 50% dintre cei intervievați considerând diferențele culturale ca principala sursă de tensiune la locul de muncă; cu toate acestea, conducerea sediului central nu le considera importante (Harper & Cormeraie, 1995: 25). În cazurile cele mai grave, ignorarea diferențelor culturale poate duce la eșecul diferitelor proiecte. Cu toate acestea, ea continuă să se manifeste, din diferite motive: managementul nu are competențele necesare pentru recunoașterea diversității culturale; managementul recunoaște existența diversității culturale, dar nu are competențele necesare pentru a o gestiona; recunoașterea diversității poate produce probleme mai mari decât ignorarea ei; beneficiile așteptate ale recunoașterii diversității culturale nu sunt pe măsura costurilor implicate; munca, prin natura sa, nu oferă posibilitatea obținerii de avantaje din existența diversității culturale (Mead, 2005: 19). În ceea ce privește minimizarea diferenței culturale, un exemplu ar fi considerarea acesteia ca un aspect care ține doar de respectarea cerințelor legale (ex.: o legislație care impune o anumită proporție de manageri expatriați și de angajați locali în filiala unei firme (Mead, 2005: 361) sau de imaginea unei firme responsabile social (Chen & Starosta, 1998: 220). Un alt exemplu ar fi modul de gestionare a diversității culturale în firmele multinaționale (FMN), atunci când responsabilitatea acesteia revine personalului implicat în așa-numitele interfețe culturale (expatriații, membrii unor echipe interculturale), fără a fi subiect al unei politici oficiale coerente, coordonarea interculturală fiind redusă la adaptarea mutuală, interpersonală (Chevrier, 2003: 100). Negarea diferenței culturale este cel mai bine ilustrată de așa-numitele

perspective cu „context scăzut” ale autorilor din domeniul managementului și afacerilor internaționale, al căror punct comun este negarea impactului specificului local asupra managementului și organizației (Child, Faulkner & Pitkethly, 2003: 33), ipoteza fundamentală fiind aceea a convergenței managementului și organizării firmelor din țări diferite ca urmare a funcționării firmelor într-o economie care se globalizează și a impactului schimbărilor tehnologice (Child, Faulkner & Pitkethly, 2003: 33). O asemenea ipoteză stă la baza expatrierii managerilor fără o formare / pregătire culturală prealabilă, ceea ce se poate solda cu un eșec al misiunii de expatriere (Mendenhall & Oddou în Jackson, 1995: 342-343), problemele de adaptare culturală constituind motivul cel mai des invocat de către manageri pentru a justifica revenirea în țara-mamă înainte ca misiunea internațională să se finalizeze (Hiltrop & Janssens în Jackson, 1995: 357).

Nancy J. Adler justifică aceste ultime trei raportări la diferența culturală prin „invizibilitatea” culturii, puțini manageri putând identifica impactul pozitiv sau negativ al acesteia asupra activității cotidiene a firmelor pe care le conduc (Adler, 2001: 105). Această explicație pare a fi susținută și de cercetarea, menționată anterior, în rândul consultanților canadieni în domeniul dezvoltării organizaționale. Astfel, dacă, într-o primă fază, rezultatele indicau absența percepției oricărui impact al culturii asupra organizațiilor, rezultatele chestionarelor aplicate în a doua fază a cercetării erau complet diferite, cea mai mare parte a consultanților percepând un impact al culturii asupra organizațiilor (Adler, 1983a: 356). Explicația dată acestei diferențe de percepție a fost aceea că, în prima fază, constructul de cultură nu a fost dat celor intervievați, pe când, în cazul chestionarelor, acesta apărea de o manieră explicită (Adler, 1983a: 359). Se evidențiază astfel „invizibilitatea culturii ca un construct explicativ” (Adler, 1983a: 361) și lipsa conștientizării impactului culturii în

explicarea comportamentului organizațional (Adler, 1983a: 361).

Discursul managerial pozitivist asupra diversității culturale în organizații persistă, fiind o parte încă predominantă în literatura în domeniu. De aproximativ 20 de ani s-a conturat o reacție critică împotriva acestuia (Gotsis and Kortezi, 2015), apărând noi câmpuri în literatura în domeniu, de exemplu, studii care contextualizează managementul diversității (Dobusch, 2017; Tomlinson and Schwabenland, 2010; Zanoni and Janssens, 2007) și studii critice ale managementului diversității (Gotsis and Kortezi, 2015). Gotsis and Kortezi (2015) în trecerea în revistă a literaturii în domeniul studiilor critice ale managementului diversității evidențiază principalele premise teoretice și contribuții ale acestuia:

1. o concepție non-esențialistă și non-pozitivistă asupra diversității;
2. influența contextului social asupra modului în care sunt definite și construite diferitele identități socio-demografice care sunt surse de diversitate la nivel organizațional;
3. evidențierea relațiilor de putere, a inegalităților și a rolului diferiților actori sociali, într-un anumit context social, care generează anumite semnificații ale diversității;

Dincolo de diferitele poziționări teoretice și implicațiile practice aferente acestora, consider că există o serie de aspecte care nu sunt luate în calcul. Spre exemplu, în discursul asupra diversității culturale la nivelul marilor corporații, nu se iau în calcul practicile de exploatare a forței de muncă, abuzurile, munca prost plătită din diferitele țări, de obicei cele slab dezvoltate, în care acestea au filiale, în care operează în regim de subcontractare etc., unde ceea ce primează este avantajul de cost. De obicei, în aceste cazuri, când se semnalează problema exploatării și a abuzurilor, se pune problema generică a încălcării drepturilor omului. Dar ale unui om „generic”, dacă putem spune așa, fără a se evidenția caracteristicile socio-demografice, condiționările economice, poziționarea socială,

ocupația, calificarea profesională, poziția în organizație etc. a acestuia.

Astfel, se ridică o serie de întrebări, care pot constitui noi direcții de cercetare: *În ce contexte legislative, politice, socio-culturale se pune problema diversității, a managementului diversității, a excluderii sociale, a necesității unui climat incluziv? Atunci când interesul este cel al obținerii avantajului de cost, se mai pune problema respectării diversității și a incluziunii?* La acestea se adaugă necesitatea studierii mai aprofundate a problematicii diversității și a managementului diversității la nivelul IMM-urilor, unde nu există, de multe ori, cunoștințele, competențele, structurile necesare abordării acestora. Ceea ce ar putea duce la o îmbogățire a teoriei și practicii în domeniu, prin accesul la o realitate mai puțin influențată de discursul dorit social asupra diversității culturale.

1.2. Mize, abordări și tendințe ale managementului intercultural la nivel teoretic[2]

Diferitele abordări ale diversității culturale prezintă interes din perspectiva costurilor și beneficiilor pe care le implică pentru o organizație –”*diversitatea culturală are un impact potențial atât pozitiv cât și negativ; abordarea organizațională a diversității, nu diversitatea în sine, determină costurile și beneficiile finale pentru organizație*” (Adler, 2001: 115). Toate aceste elemente intră în sfera de studiu a managementului intercultural, care, cel mai adesea, este asociat cu ideea de gestionare a diversității culturale astfel încât să se asigure

---

[2] Ideile menționate pot fi regăsite într-o versiune preliminară, publicată în: Veronica Mateescu (2008), Qu’est-ce que c’est le management interculturel?, Studia Universitatis Babes-Bolyai. Studia Europaea, 3: 189-204.

competitivitatea organizației (Chevrier, 2000: 5). O problemă care se pune frecvent este aceea a acțiunilor pe care trebuie să le întreprindă managerii pentru a obține rezultate eficiente în medii de lucru multinaționale și multiculturale (Adler, 1983a: 41), precum și a beneficiilor obținute ca urmare a unei bune gestionări a diversității culturale (Mead, 2005: 17). De asemenea, succesul unei firme globale este asociat cu conștientizarea și sensibilitatea culturală a conducerii acesteia (Lane, DiStefano & Maznevski, 2002: 4). În aceste condiții, o bună definiție a managementului intercultural ar putea fi aceea de management eficient al diferențelor culturale.

Mizele la nivel organizațional se reflectă și în încercările, la nivel academic, de a aborda mai nuanțat diversitatea culturală și managementul intercultural. Astfel, MI este definit „prin întrebările cărora încearcă să le dea răspunsuri: care sunt dificultățile pe care le ridică diferențele culturale managementului firmelor și, mai ales, care sunt căile prin care se pot depăși aceste obstacole și prin care se poate câștiga din diversitatea culturală" (Chevrier, 2000: 3) sau ca vizând construcția unor „joncțiuni între purtători ai unor culturi diferite cu scopul de a minimiza consecințele negative ale diferențelor pentru indivizi și pentru firme și de a beneficia de resursele potențiale pe care le oferă fiecare cultură" (Chevrier, 2000: 4). Aceste exemple de definiții ale managementului intercultural se înscriu în noua tendință în domeniu de a considera diferențele culturale ca o sursă de avantaj competitiv pentru firme, în special pentru firmele globale (Yeganeh & Su, 2006: 370). Printre avantajele percepute ale diversității culturale se pot întâlni: perspective multiple, un grad mai ridicat de acceptare a noilor idei, creativitate și flexibilitate crescute, o mai bună înțelegere a angajaților locali, o mai bună capacitate de interacțiune cu clienții locali etc. (Adler, 2001: 109).

Dacă la nivel organizațional, principala miză a managementului intercultural este identificarea și gestionarea

problemelor și a beneficiilor aduse de diversitatea culturală a resursei umane, la nivel teoretic, mizele sunt multiple și în schimbare, în funcție de stadiul în care se află domeniul. Astfel, de-a lungul timpului s-a încercat găsirea unui răspuns pentru întrebări ca: *Există o influență a culturii asupra comportamentului în muncă al indivizilor dintr-o organizație?* Î*n ce măsură stilul managerial trebuie schimbat atunci când se lucrează cu oameni care provin din culturi diferite? În ce măsură gestionarea interacțiunilor culturale este diferită într-un grup eterogen față de un grup omogen din punct de vedere cultural*? (Adler, 1983a: 8) *Cum poate fi definit managementul intercultural? MI este un domeniu de sine-stătător sau doar o extensie a altor domenii? Care sunt ariile de studiu care țin de domeniul MI?* etc.

Ultimele întrebări rămân deschise, în condițiile în care MI este considerat un domeniu care încă nu este clar delimitat în cadrul domeniului mai larg al managementului (Søderberg & Holden, 2002: 103), suscitând dezbateri asupra sferei sale de cuprindere, asupra modalităților relevante de gestionare a diversității culturale și asupra noțiunii de cultură în sine (Chevrier, 2003: 6-7). În ceea ce privește acest ultim aspect, noțiunea de cultură a fost împrumutată de cercetătorii în domeniul organizațional din alte domenii ale științelor sociale, cum sunt antropologia, sociologia și psihologia, definiția sa fiind modificată astfel încât să servească diferitelor interese și orientări de cercetare din acest domeniu (Yeganeh & Su, 2006: 365). Se ajunge, astfel, la un număr mare de definiții ale culturii, ceea ce nu este o problemă specifică domeniului organizațional, dacă este să ne raportăm doar la trecerea în revistă a definițiilor culturii realizată de antropologii Kroeber și Kluckhohn în 1952, care se finaliza cu 164 de definiții până în perioada respectivă. Însă, marea majoritatea a acestora eșuează în definirea culturii (din nou, o problemă mai generală a studiilor culturale), înregistrându-se două tendințe: definirea prea restrictivă și cea prea comprehensivă și mai puțin clară,

care include și alți factori (așa-numiți „non-culturali” – economici, sociali etc.) (Yeganeh & Su, 2006: 366). În plus, în ciuda abundenței definițiilor, cercetătorii par a fi puțin interesați de premisele / ipotezele teoretice încorporate în acestea, cultura fiind percepută mai degrabă ca „[…] *un domeniu de interes care face referire la ceva soft, uman, necuantificabil, dificil de explicat în termeni raționali și care este numit, de conveniență, «cultură»*” (Søderberg & Holden, 2002: 107).

Un alt motiv care îngreunează definirea cu exactitate a domeniului de cercetare a MI este suprapunerea acestuia cu alte discipline care se ocupă de studierea diferențelor culturale și impactul acestora asupra firmelor. Principalele domenii de suprapunere sunt: managementul internațional – Lane, DiStefano, Maznevski (1998), Mead (1994), Mockler (2002); managementul internațional al resurselor umane – Armstrong (1996) Schuler, Dowling și De Cieri (1993), Dowling și De Cieri (1998); marketingul internațional – Czinkota și Ronkainen (1987), Usunier (1992); comunicarea interculturală – Bennett (1998), Gudykunst (2003), Guo-Ming și Starosta (1998); sociologia organizației/firmei – Bernoux (1995), Crozier (1963), D’Iribarne (1989), Sainsaulieu (1977; psihologia organizațională – Schein (1985), Triandis (1995); comportamentul organizațional – Adler (1982), Johns (1996), Mullins (1995); cultura organizațională – Gerhart și Fang (2005), van Muijen (1999).

Această suprapunere se reflectă și în definițiile date managementului intercultural, atunci când acesta nu este considerat un domeniu „independent” de studiu, ci o”extensie” a altor domenii. Spre exemplu: „[*managementul intercultural este*] *dezvoltarea și aplicarea cunoștințelor despre cultură în practica managementului internațional, atunci când indivizii vizați au identități culturale diferite* [...]”(Mead, 2005: 16). Exemplul nu este întâmplător, MI fiind considerat, frecvent, ca o disciplină dezvoltată în interiorul managementului

internațional (Søderberg & Holden, 2002: 104) La fel cum este considerat o „extensie" sau o ramură a managementului internațional al resursei umane. Definiția dată de Nancy J. Adler managementului intercultural surprinde mai multe elemente care reflectă suprapunerea acestuia cu domeniile mai sus menționate: *„[managementul intercultural] ajută la înțelegerea comportamentului indivizilor din organizații cu angajați și clienți din mai multe culturi diferite. Managementul intercultural descrie comportamentul organizațional în interiorul țărilor și al culturilor; și, poate cel mai important, încearcă să înțeleagă și să îmbunătățească interacțiunile între colegi, management, clienți, furnizori și parteneri care provin din țări și culturi din întreaga lume."* (Adler, 2001: 11)

În aceste condiții, abordarea interdisciplinară este inevitabilă, chiar recomandată. Interdisciplinaritatea este o caracteristică a domeniului managementului în general, teoria acestuia împrumutând din alte domenii, cum sunt: economie, drept, psihologie, psihologie socială (Rojot, 2003: 440-441), chiar dacă poate genera uneori ambiguități în ceea ce privește sfera de cuprindere a domeniului.

Însă, deși managementul intercultural este un domeniu atât de complex și ridică atâtea întrebări, cel mai adesea este abordat la nivelul simțului comun. Un bun exemplu în acest sens este cartea a doi autori celebri în domeniu, Charles Hampden-Turner și Fons Trompenaars, *Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*. Impresia generală dată de carte este aceea a unui manual extensiv de training în management intercultural. Pentru a remedia acest „inconvenient", autorii au optat pentru un stil de scriere pe care ei îl numesc „umor serios". Acest stil este caracterizat prin utilizarea de desene adecvate temelor abordate, prin analiza / interpretarea unor filme celebre și a unor cărți mai mult sau mai puțin cunoscute sau prin apelul la evenimente mediatice cunoscute. Apelul la povești și filme „emblematice" pentru o cultură este explicat de cei doi autori

astfel: „*O poveste este un mijloc foarte puternic de a transmite o cultură. De altfel, ea [povestea] adoptă adesea o structură apropiată de cea a mitului și a arhetipului cultural*”. Aceste povești și filme „*idealizează valorile lor preferate, integrând, în același timp, valorile contrare*”. Astfel, pe parcursul întregii cărți, cititorul este acompaniat de filme și de povestiri cărora autorii le consacră o parte importantă din opera lor (filmele sunt prezente într-o măsură mai mare decât povestirile, existând chiar și o rubrică de filmografie inserată după bibliografie). Rolul acestora este de a exemplifica și susține dimensiunile culturale reprezentative pentru o cultură sau alta (vom trata pe larg într-o secțiune următoare problematica abordării prin dimensiuni ale culturii naționale). Astfel, *Le Train sifflera trois fois* de Fred ZINNEMANN vs. *Les Misérable*s de Victor HUGO sunt considerate a fi reprezentative pentru dimensiunea universalism-particularism, Casablanca și Ikiru (*Vivre*) de Akira KUROSAWA pentru dimensiunea individualism-colectivism etc. Se pare deci că există tendința de echivalare a diferențelor culturale cu cultura generală. (Mateescu, 2006: 336-337)

Mai mult decât atât, cercetările structuraliste și funcționaliste din antropologia culturală, devenite populare, au început să își găsească aplicații practice în diferite domenii, de la științe politice la management. Una dintre problemele generate de această popularizare este producerea unor concepții esențialiste asupra culturii, reflectată și în partea aplicată. Ca urmare, premisele metodologice ale antropologiei, care urmăreau o interferență cât mai redusă cu putință astfel încât datele să nu fie distorsionate, au devenit adesea concluzii practice pentru alte științe (concluzii care fac parte din ceea ce antropologii numesc astăzi „esențialism cultural”): nu se poate evada dintr-o cultură, culturile au frontiere clare, indivizii sunt purtători ai unei anumite culturi, apartenența la o cultură definește indivizii și îi diferențiază față de alți indivizi (Grillo, 2003: 158) etc.

Se produce astfel o discordanță între studiul științific al culturii și abordarea sa managerială, domeniul de cercetare al managementului intercultural riscând să rămână doar la nivelul discursului formal. O propunere ar fi aceea ca domeniul să profite mai mult de interdisciplinaritatea sa și să utilizeze o altă abordare, în special prin împrumutul din științe sociale ca antropologia și sociologia nu doar al unor noțiuni, ci și al metodologiei. Deoarece interdisciplinaritatea constituie un plus și nu un minus, unul dintre exemplele cele mai ilustrative fiind cazul antropologiei culturale, care a împrumutat noțiuni și metode din științele exacte și cele umaniste. Trebuie să precizăm, însă, că esențialismul cultural, în ciuda dezavantajelor sale, reprezintă o contribuție importantă în studiile organizaționale, apărând ca reacție la universalismul și concepția de „one best way” care a dominat multă vreme teoria și practica managementului. Dar, cercetările interculturale trebuie rafinate, astfel încât să nu pice în capcana esențialismului.

1.2.1. Managementul intercultural – un domeniu de studiu controversat[3]

O tendință relativ recentă în domeniul managementului intercultural este interogarea asupra stadiului actual al dezvoltării acestuia. Principalele aspecte vizate sunt teoria, metodologia de cercetare și implicațiile de ordin practic ale diferitelor abordări teoretice și / sau metodologice.

În ceea ce privește teoria în domeniu, aceasta este considerată, în general, ca fiind slab dezvoltată față de

[3] Ideile menționate pot fi regăsite într-o versiune preliminară, publicată în: Veronica Maria Mateescu (2015), Perspectives on Diversity Management at Workplace. The European SMEs Case, On-line Journal Modelling the New Europe Issue no. 16: 80-92.

începuturile sale și se vorbește chiar de o abordare a-teoretică a cercetării în domeniu (Aycan, 2000: 111). De asemenea, se consideră că teoria existentă eșuează în a ghida de o manieră adecvată cercetarea și practica în domeniu (Aycan, 2000: 111), unul dintre principalele motive fiind concepția asupra culturii. De cele mai multe ori, cultura este abordată dintr-o perspectivă esențialistă, structuralistă (Staber, 2006: 189) și „pozitivistă" (Aycan, 2000: 117), principala consecință fiind neglijarea interacțiunilor culturale care au loc într-o organizație. Deoarece perspectiva esențialistă concepe cultura ca având granițe clar delimitate, indivizii ca fiind definiți de apartenența la o anumită cultură, din care nu pot evada; această apartenență îi diferențiază față de alți indivizi, purtători, la rândul lor, ai unei alte culturi (vezi Grillo, citat mai sus). Cultura ca structură este văzută ca un cadru normativ și de interpretare pentru experiențele individuale, cu un grad înalt de stabilitate, ceea ce presupune un grad înalt de stabilitate și în orientările și motivațiile indivizilor (Staber, 2006: 189, 191). Abordarea „pozitivistă" a culturii pleacă de la premisa că aceasta este un fenomen obiectiv, care poate fi măsurat, observat și analizat cu precizie (Yeganeh & Su, 2006: 362).

Ca urmare, cercetătorii care aderă la această perspectivă acordă o atenție crescută definirii culturii, astfel încât să fie ușor de „operaționalizat" și de măsurat (Tayeb, 1994: 430). Cel mai adesea, aceștia optează pentru o metodologie cantitativă de cercetare, iar rezultatele cercetărilor iau forma modelelor dimensiunilor / orientărilor culturale (naționale sau organizaționale). Acestea au avantajul simplității și, în plus, oferă o definire clară a noțiunii abstracte de „cultură" (Jackson & Aycan, 2006: 6). De asemenea, oferă o combinație echilibrată între general și particular, legând elemente care țin de niveluri diferite: individ, grup, societate, fiind, în același timp, ușor de comunicat / prezentat (Aycan, 2000: 116). Însă, acest tip de abordare este obiectul unor critici intense, principalele aspecte vizate fiind: utilitatea practică redusă în

relațiile de afaceri și în predicția comportamentului organizațional, deoarece accentul este pus pe generalizări și legi universale; validitate externă scăzută – accentul este pus pe creșterea validității interne, pe relația de tip cauză-efect; concentrarea pe aspecte de suprafață ale fenomenului cultural și, în consecință, neglijarea înțelegerii sale în profunzime (Yeganeh & Su, 2006: 362).

În ceea ce privește metodologia de cercetare, una dintre principalele probleme ridicate este concepția cercetătorilor privind influența culturii asupra unei organizații. Deoarece aceasta determină ipoteza de cercetare și interpretarea rezultatelor. Din acest punct de vedere, se pot identifica două mari categorii de cercetători: adepții universalismului în ceea ce privește variațiile unui anumit fenomen, cum sunt valorile, atitudinile comportamentele etc., în organizații care funcționează în contexte diferite și cei care consideră aceste variații ca fiind rezultatul influenței culturii (Koslowsky, Sagie & Stashevsky, 2002: 131). În ultima categorie pot fi întâlnite mai multe subcategorii: cercetătorii care recunosc existența și rolul culturii în organizație, dar o consideră ca fiind un inconvenient pentru cercetare, deoarece este dificil de studiat, și, ca urmare, o exclud ca variabilă de cercetare (Tayeb, 1994: 433); cercetătorii care consideră cultura un factor rezidual, iar în cazul în care nu există explicații non-culturale pentru diferențele identificate, le atribuie culturii (Tayeb, 1994: 434); cercetătorii care consideră cultura ca fiind unul dintre factorii majori în explicarea diferențelor găsite; cercetătorii care consideră cultura un factor fundamental care determină cadrul pentru înțelegerea diferențelor identificate (Tayeb, 1994: 443).

Diferitele abordări ale cercetării culturii în domeniul organizațional se înscriu în dezbaterea mai largă asupra problematicii convergență – divergență culturală. Legat de aceasta, o cercetare în rândul studiilor din domeniul managementului și al afacerilor internaționale identifica două perspective contradictorii: perspectivele „cu context slab”

(studii de convergență) și perspectivele „cu context puternic" (studii de divergență) (Child, Faulkner & Pitkethly, 2003: 32, 33).

Perspectivele „cu context slab" – universalismul economic, teoriile tehnologiei, universalismul psihologic și teoriile efectelor transnaționale – pornesc de la premisa *convergenței managementului și organizațiilor* ca rezultat al: 1) intrării națiunilor și firmelor într-o economie globală, caracterizată prin căutarea eficacității și a utilității; 2) schimbărilor tehnologice, care au eliminat barierele de comunicare și de informare, ducând la nevoi similare în ceea ce privește aranjamentele de muncă și de organizare; 3) acceptării universalității nevoilor umane și a structurii motivației; 4) globalizării producției în firmele multinaționale, ceea ce a dus la un anumit grad de similaritate în strategiile și practicile acestora; 5) ipotezei că toți managerii din lume se confruntă cu aceleași provocări ca rezultat al interdependenței puternice și crescute a economiilor (Child, Faulkner & Pitkethly, 2003: 33-39).

În schimb, perspectivele „cu context puternic" (de ex., teoria culturală, teoria instituțională) pornesc de la premisa divergenței managementului și organizațiilor, ca rezultat al influenței culturii asupra diferitelor practici de management, care generează caracteristici naționale specifice ale managementului, precum și de la premisa că managementul și afacerile au baze instituționale diferite în fiecare societate (Child, Faulkner & Pitkethly, 2003: 39-44).

Divergența culturală este pusă sub semnul întrebării din motive atât de ordin teoretic, cât și metodologic. Astfel, există dezbateri privind privind predominanța culturii față de alți factori în „predicția" comportamentelor indivizilor într-o organizație. De asemenea, se pune problema lipsei unei teorii adecvate asupra relevanței culturii pentru management și organizații, existând aspecte neclare, cum ar fi: care sunt trăsăturile organizaționale determinate de cultură ? care este

importanța culturii comparativ cu alți factori – economici, tehnologici, politici etc.? (Child, Faulkner & Pitkethly, 2003: 41)

Această ultimă întrebare, care vizează separarea culturii de alți factori în determinarea unor diferențe între organizații, este una dintre întrebările fundamentale pentru cercetarea interculturală în management. Unul dintre motivele care îngreunează această separare sunt dificultățile în definirea culturii în domeniul MI. Astfel, după cum menționam mai sus, aceasta este definită fie prea restrictiv, fie prea comprehensiv, incluzând și alți factori, considerați non-culturali (economici, sociali etc.). De asemenea, există cercetători care au o abordare „mixtă”, considerând că există atât „forțe universale”, cât și diferențe culturale care influențează indivizii și procesele organizaționale, acestea din urmă generând variații în organizații. Acești cercetători (Tayeb, 1994, Triandis, 2001, Koslowsky, Sagie & Stashevsky, 2002, Menon, 2004) pleacă de la premisa existenței unui anumit „esențial comun”, care este universal, deci stabil și transferabil de la o cultură la alta, precum și a unor elemente care diferă de la un grup cultural la altul (Koslowsky, Sagie & Stashevsky, 2002: 133).

Dezbaterea asupra separării între cultură și factorii non-culturali cu influență asupra structurii și practicilor organizaționale persistă, deși interesul nu este de dată recentă, studiile comparative de management aplecându-se asupra acestui aspect încă de la începutul anilor 1960 (Aycan, 2000: 111). Astfel, de-a lungul timpului s-a dezvoltat, în paralel cu teoria culturală, așa-numita abordare „non-culturală” în care sunt incluse mai multe teorii:

- teoria contingenței – printre temele majore abordate se numără: efectul omogenizator al industrializării pentru firmele din întreaga lume; transformarea atitudinii față de muncă și a relațiilor sociale ca urmare a automatizării și a progresului tehnologic; elementele contextuale care devin factori determinanți pentru structura unei organizații: dimensiunea

organizației, sectorul de activitate, dependența de alte organizații etc.; variația proceselor organizaționale în funcție de stadiul de dezvoltare al organizației etc. (Aycan, 2000: 111-112);

- teoria politico-economică – influența majoră asupra unei organizații este reprezentată de natura sistemului socio-economic al unei țări (prin care se înțelege capitalismul și socialismul);
- teoria efectului societal – accentul este pus pe modul în care o organizație este configurată social de mediul său, subliniindu-se în mod particular rolul sistemului educațional, al sistemului de relații sectoriale și al statului (Aycan, 2000: 112).

Printre criticile aduse abordării „non-culturale” se numără determinismul și subestimarea rolului culturii (Aycan, 2000: 113). Ulterior, teoriile culturale au fost subiectul aceluiași tip de critică din partea „non-culturaliștilor”.

Astfel, s-a dezvoltat o a treia abordare, care recunoaște influența factorilor culturali asupra structurilor, a proceselor organizaționale și a comportamentelor în muncă, dar ia în calcul și faptul că semnificația și influența culturii sunt variabile, fără a putea fi dovedite cu precizie sau calculate și că există și alți factori care trebuie luați în calcul: factori economici, mediile sociale și de afaceri, sectorul de activitate, interesele organizației, personalitățile indivizilor implicați etc. (Mead, 2005: xi, 7; Usunier, 2000: 3).

Cu toate acestea, este încă necesară o separare mai clară între factorii culturali și non-culturali cu influență asupra managementului și organizației, un posibil punct de plecare fiind acela al unei definiții a culturii care să fie funcțională pentru cercetările interculturale în domeniul managementului.

1.2.2. Contextul teoretic al constituirii domeniului managementului intercultural

Diversitatea culturală la locul de muncă reflectă diferențele demografice, sociale și culturale existente la nivel societal (Gotsis and Kortezi, 2015). Preocuparea pentru diversitatea la locul de muncă se reflectă și în literatura în domeniu, care s-a constituit ca domeniu științific relativ recent (în urmă cu aproximativ 30 de ani). Astfel, în ultimii 10 ani, s-a remarcat o creștere cu mai mult de 110% față de decada anterioară, iar în presa populară s-a înregistrat o creștere de aproximativ 500% față de perioada de debut a domeniului, la jumătatea anilor 1980 (Jonsen, Maznevski and Schneider, 2011).

Preocuparea pentru diversitatea culturală la locul de muncă își are rădăcinile în dezbaterea care a început în jurul anilor 1980 legat de influența culturii naționale asupra practicilor de management și organizaționale și asupra comportamentului în muncă al indivizilor. Această dezbatere se încadra în discuția mai largă, menționată anterior, asupra problematicii convergență – divergență culturală în domeniul managementului, concepția predominantă fiind, la vremea aceea, a existenței unei"*one best way*" pentru managementul organizațiilor. Se poate considera că primele teorii care au deschis calea înspre studierea impactului culturii asupra organizațiilor sunt teoriile contingenței structurale, care puneau sub semnul întrebării, chiar dacă doar parțial, ideea unei „one best way" în managementul organizațiilor și ridicau problema existenței unei relații între organizații și „mediul" lor, fără a se concentra însă explicit asupra culturii. Odată cu dezvoltarea teoriilor neoinstituționaliste, problema influenței culturii (de data aceasta inclusă în mod explicit în mediu) și a relației dintre organizație și societate devine mai clară (Rojot, 2003). Astfel, în anii 1970-1980, cultura și influența sa asupra organizației intră în preocupările cercetătorilor din domeniul organizațional, mai întâi sub forma schimburilor / relațiilor dintre firmă și societate (Bollinger and Hofstede, 1987). Se consideră că primul autor care a formulat o teorie care evidenția clar existența unei relații între cultură și organizație

este Geert Hofstede (Segrestin, 1992), pe baza unei cercetări care a demonstrat că organizațiile sunt influențate de cultura națională (*culture-bound),* dezvoltând un model al dimensiunilor culturii naționale (Hofstede, 1996), care a deschis drumul spre popularizarea altor modele care nu erau atât de cunoscute și spre dezvoltarea unora noi. Deși modelul lui Hofstede și, în general, abordarea prin modele a culturii naționale sunt supuse criticii (McSweeney, 2002), acesta continuă să fie un punct de reper în literatura și cercetările actuale în domeniu.

Diversitatea culturală a fost înțeleasă, în principal, ca diferență culturală națională. În prezent, această concepție persistă, însă s-a conturat un curent critic împotriva acesteia, principalul argument fiind acela menționat și anterior, al unei concepții deterministe, esențialiste și pozitiviste asupra culturii naționale și cel al inadecvării conceptului de cultură națională. Managementul intercultural și managementul diversității sunt două fețe ale aceleiași monede, desemnând aceeași realitate, a unei forțe de muncă diversă din punct de vedere cultural, termenul de management intercultural fiind folosit predilect atunci când se pune problema existenței unei diversități a culturilor naționale.

Mor Barak (2014) remarcă o schimbare graduală în teoria și cercetarea în domeniul managementului diversității, provocată de creșterea colaborărilor internaționale care a dus la noi perspective prin evidențierea specificităților diferitelor contexte. Înainte de această schimbare, cercetarea în domeniul diferențelor individuale și intergrupale la locul de muncă era slab articulată, folosindu-se cadre și terminologii diferite, în general teorii din psihologia socială asupra diversității, asupra identității sociale și a relațiilor intergrupale, elaborate în America de Nord și Europa de Vest. În prezent, managementul diversității a devenit câmp de cercetare științific, iar la nivel organizațional s-au creat departamente specializate în diversitate și incluziune (Diversity and Inclusion, D&I), care

elaborează politici și practici în această direcție (Mor Barak, 2014). Cu toate acestea, Jonsen, Maznevski, Schneider (2011), au concluzionat, ca urmare a trecerii în revistă a literaturii în domeniu, că aceasta nu este atât de diversă, fiind dominată de cercetarea de inspirație americană.

Chiar dacă, în prezent, managementul intercultural și managementul diversității sunt tot mai clar conturate și delimitate ca domenii de studiu, ceea ce a dus la recunoașterea și acceptarea influenței culturii asupra managementului și organizațiilor, aceasta a fost pentru multă vreme complet ignorată în istoria științei managementului și a teoriei organizațiilor. Cercetătorii în domeniu, indiferent de afilierea lor teoretică (teoriile tradiționale, teoria relațiilor umane etc.), erau interesați în special de identificarea acelei „*one best way*” pentru managementul organizațiilor.

Se poate considera că primele teorii care au deschis calea înspre studiul impactului culturii asupra organizațiilor sunt teoriile contingenței structurale. Acestea puneau sub semnul întrebării, chiar dacă doar parțial, ideea unei „one best way” în managementul organizațiilor și ridicau problema existenței unei relații între organizații și „mediul” lor (Rojot, 2003). Însă, această direcție de studiu nu a fost dezvoltată decât mai târziu, luând forma studierii relației între organizații și cultură, cercetătorii având interese diferite în această privință: comportamentul și motivațiile individului într-o organizație, relațiile între individ și organizație, individul ca actor, puterea, ierarhia, mecanismele de integrare socială, motivele constituirii organizațiilor etc.

Acest parcurs sinuos a dus totuși înspre clarificarea graduală a problematicii relației între mediu și organizație – organizațiile concepute ca sisteme deschise, mediul „acționat”, ecologia, ecologia populațiilor de organizații, dependența de resursele organizațiilor (pentru a menționa doar câteva dintre cele mai importante și mai recente teorii care pun problema unei relații între mediu și organizație). În aceste teorii, mediul

este conceput fie de o manieră generală (a se vedea analiza PESTEL), fie este redus la mediul imediat apropiat unei organizații. Cultura ca element component al mediului apare doar de o manieră tangențială, iar atunci când apare mai explicit ia forma influenței asupra comportamentului individului în organizație. De cele mai multe ori este doar menționată această influență, fără ca subiectul să fie aprofundat.

Însă, odată cu dezvoltarea teoriilor neoinstituționaliste, problema influenței culturii, de data aceasta inclusă în mod explicit în mediu, și a relației dintre organizație și societate devine mai clară. Deși pozițiile sunt diferite și în cadrul acestor teorii, unii autori echivalând instituțiile cu efectele culturale sau istorice, în timp ce alții diferențiază cultura și instituțiile (Rojot, 2003. 427-429).

În cadrul acestui curent, una dintre cercetările considerate fundamentale este cea efectuată în 1982 de Marc Maurice, François Sellier și Jean-Jacques Silvestre (Rojot, 2003: 457). Conform acesteia, organizațiile industriale nu tind înspre modele universale, deoarece au tendința de a reproduce și de a întări *pattern*-urile produse prin interacțiunea specifică activităților lor (Eyraud, Marsden & Silvestre, 1990: 502). Diferențele între organizații sunt văzute ca rezultat al „efectului societal”, înțeles ca rezultat al combinării mai multor elemente, care diferă în funcție de societate: salariul, structura ierarhică, sistemul de formare, organizarea sectorială și sistemul de relații de muncă. Însă pentru aceste diferențe nu se găsesc explicații în istoria sau cultura țării respective (Segrestin, 1992: 186, 187, 188). Un alt studiu care confirma la vremea respectivă existența „efectului societal” și influența acestuia asupra organizațiilor este cel efectuat de Erhard Friedberg și Christine Musselin (1989). Acesta consta într-o comparație între sistemele universitare din Franța și Germania, rezultatele indicând diferențe între cele două, ca urmare a tradițiilor culturale și instituționale ale acestor țări (Musselin, 2004: 103).

Astfel, s-a dezvoltat treptat recunoașterea importanței diferențelor naționale pentru formele de dezvoltare industrială și pentru metodele de management, ajungându-se de-a lungul timpului la cvasi-unanimitate în ceea ce privește acest aspect, în rândul sociologilor, economiștilor, specialiștilor în management, teoreticienilor și practicienilor în domeniul organizațional (Segrestin, 1992: 190).

Se poate spune, deci, că în anii 1970-1980, cultura și influența sa asupra organizației intră în preocupările cercetătorilor din domeniul organizațional, mai întâi sub forma schimburilor / relațiilor dintre firmă și societate (Bollinger & Hofstede, 1987: 43).

Tot în această direcție se înscriu și cercetările francezului Philippe D'Iribarne (1989), care își declara intenția de a depăși explicația „efectului societal" pentru diferențele între organizații, considerând-o ca insuficientă. Explicația sa era aceea a influenței istoriei asupra procesului de management al organizațiilor dintr-o țară. Drept urmare, a lansat ideea necesității unui management cultural, prin care înțelegea o formă de management care să ia în considerare tradițiile fiecărei țări și care să folosească caracteristicile fiecărei culturi naționale astfel încât să fie eficient. Pornind de la o comparație între funcționarea a trei întreprinderi din industria metalurgică cu sediile în Franța, SUA și Olanda, D'Iribarne identifica trei modele de organizații și de relații ierarhice, cărora le găsea rădăcini în tradițiile culturale și istorice naționale (D'Iribarne, iarna 1996-1997: 31): SUA – modelul „contractului corect" (*fair contract*); Franța – modelul „logicii onoarei"; Olanda – modelul „consensului" (D'Iribarne, iarna 1996-1997: 31) Astfel, poziționarea lui teoretică se diferenția atât de teoria „efectului societal" cât și de teoria lui Michel Crozier, un alt autor francez preocupat la vremea respectivă de diferențele între organizații din diferite țări. Însă, Crozier (1963) era preocupat de birocrație și de analiza disfuncționalităților acesteia. El definea fenomenul birocratic drept un „fenomen

cultural francez" și pleca de la premisa existenței unei diferențe între structurile și modurile de acțiune „birocratice" în societățile occidentale, dar și între Est și Vest; explicația acestor diferențe consta în sistemele sociale și culturale diferite din societățile respective (Crozier, 1989: 257).

În Franța, interesul pentru influența culturii asupra managementului și organizațiilor a generat două alte tipuri de interese de cercetare: studiul micro-culturilor de atelier, al subculturilor profesionale și al formelor de sociabilitate colectivă dezvoltate în organizații (Liu, 1981; Reynaud, 1982; Ribeill, 1984; Bouvier, 1989) și studiul muncii și al firmei ca centre de producție identitară și culturală (Lafaye, 1998: 72). Principalul reprezentat pentru acesta din urmă este Sainsaulieu (1977), care pune problema contribuției muncii și a experienței de muncă în crearea culturii și identității unui individ (Sainsaulieu, 1988: 345). Mecanismul prin care este posibil acest lucru este cel al învățării culturale, munca organizată, prin relațiile dezvoltate între indivizi, având un impact puternic asupra normelor, valorilor și ideologiilor unui individ (Sainsaulieu, 1988: 346). El identifică patru modele culturale relaționale care pot apărea la locul de muncă: modelul fuziunii sau de masă, modelul negocierii, modelul afinităților și modelul izolării; aceste modele sunt dinamice, se pot schimba ca urmare a transformărilor produse în mediul intern sau extern al firmei (Sainsaulieu, 1988: 435-438).

Aproximativ aceleași preocupări se regăsesc în literatura anglo-saxonă în domeniul managementului, din perioada respectivă. Una dintre cele mai cunoscute teorii este cea a lui Geert Hofstede (Segrestin, 1992: 186), acesta fiind considerat primul autor care a indicat clar existența unei relații între cultură și organizație, punând sub semnul întrebării etnocentrismul dominant până atunci în studiile interculturale, etnocentrism pe care îl considera ca principalul responsabil pentru slaba dezvoltare a domeniului (Bollinger & Hofstede, 1987: 43). Concluzia principală a cercetării sale, desfășurată în

2 perioade, între 1967-1969 și 1971-1973, era aceea că organizațiile sunt influențate de cultura națională (*culture-bound*) (Hofstede, 1980: 372). Pe baza acestei cercetări, el a dezvoltat un model al dimensiunilor culturii naționale (Hofstede, 1980: 11-12), deschizând drumul spre popularizarea unor alte modele care nu erau atât de cunoscute și spre dezvoltarea altora noi. Se poate spune că abordarea prin modele ale dimensiunilor culturii naționale a devenit principala caracteristică a literaturii anglo-saxone în domeniu. Caracteristică dominantă și astăzi.

În tabelul de mai jos se pot vedea modelele cel mai frecvent prezentate și citate în literatura în domeniul managementului intercultural.

Tabel 1: Principalele modele ale dimensiunilor culturii naționale

1959: HALL culturi cu context înalt (puternic) / culturi cu context scăzut (slab); culturi monocronice / culturi policronice;	1961: KLUCKHOHN și STRODTBECK relația față de natură; relațiile interpersonale; tipul de activitate umană; natura umană fundamentală; orientarea față de timp; folosirea spațiului;
1980 : HOFSTEDE distanța față de putere (mare / mică); individualism vs. colectivism; masculinitate vs. feminitate; evitarea incertitudinii (mare / mică); orientarea pe termen lung / orientarea pe termen scurt;	2000 : HAMPDEN-TURNER și TROMPENAARS universalism / particularism; individualism / colectivism; viziune de detaliu / viziune de ansamblu; statut social dobândit / statut social atribuit; motivație endogenă / motivație exogenă;

	timp secvențial / timp sincronic;

Osland și Bird (în Boyacigiller, Goodman & Phillips, 2003: 89) au identificat 23 de dimensiuni folosite, în general, în compararea culturilor. De obicei, aceste dimensiuni au poli opuși, doar unele dintre ele au și o poziție intermediară – spre exemplu, cele propuse de Kluckhohn și Strodtbeck (1961). Unele modele nu sunt descrise prin „dimensiuni”, ci prin „orientări”. Diferența între acestea este dată de faptul că, în timp ce dimensiunile sunt trăsături culturale bipolare și dihotomice, orientările culturale nu sunt neapărat dihotomice și liniare (Yeganeh & Su, 2006. 366). Conform acestei distincții, modelul lui Kluckhohn și Strodtbeck, precum și cel al lui Trompenaars și Hampden-Turner descriu orientări culturale, pe când cele ale lui Hofstede și Hall descriu dimensiuni culturale.

Dacă s-ar face o trecere bibliometrică în revistă a acestor cercetări / lucrări / studii, ar trebui să se înceapă cu cercetarea lui Hofstede. Aceasta este cea mai citată din literatura de specialitate (Ulijn, 2000: 5). Astfel, conform unui studiu efectuat de Søndergaard (1994) asupra rezumatelor, citărilor primei cărți a lui Hofstede (*Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values)* în care prezenta rezultatele studiului său, și a replicărilor acestui studiu, în perioada 1986-1994, erau identificate 1036 citări SSCI (Social Sciences Citation Index) ale cărții, 36 de rezumate, 61 de replicări ale studiului și 274 de utilizări ale modelului dimensiunilor culturii naționale. Situația continuă și în prezent.

Studiul lui Hofstede este considerat un reper în dezvoltarea și recunoașterea domeniului managementului intercultural

deoarece conferă, pentru prima oară în domeniul managementului, legitimitate relativismului cultural, al cărui adept se declară (Hofstede 1980: 374), oferind „o viziune alternativă premisei convergenței culturilor care domina până atunci lumea afacerilor” (Chevrier, 2003: 57-58). Cu toate acestea, una dintre principalele limite ale studiului lui Hofstede este chiar universalitatea modelului dimensiunilor culturii naționale pe care îl propune. Se consideră că, înainte de apariția studiului lui Hofstede, marea majoritatea a cercetărilor din domeniu erau a-teoretice (aspect care, așa cum menționam mai sus, caracterizează încă domeniul managementului intercultural) și se reduceau la compararea unor fenomene manageriale din diferite țări. După apariția studiului lui Hofstede, a început utilizarea unor elemente măsurate / măsurabile ale culturii pentru a explica diferitele procese manageriale (Triandis, 2001: 17). De asemenea, succesul primei cărți a lui Hofstede privind consecințele culturii asupra muncii a dus la creșterea importanței acordate explicațiilor culturaliste în lumea afacerilor, relansând cărți / studii care au fost publicate înainte de studiul său, dar care până atunci nu se bucuraseră de recunoaștere. Spre exemplu, Hall, care, înainte de studiul lui Hofstede, publicase trei cărți (1959, 1966, 1976), în care punea problema influenței culturii naționale asupra practicilor de afaceri.

Printre criticile cele mai frecvente aduse acestui model, rezumate de Hofstede însuși, în scopul de a oferi contraargumente, se numără: 1) chestionarul (metoda anchetei) nu este o modalitate adecvată de măsurare a diferențelor culturale; 2) națiunile nu sunt cele mai bune unități de analiză pentru studiul culturii; 3) studiul filialelor unei firme nu poate oferi informații despre întreaga cultură națională; 4) datele obținute din studiul asupra IBM sunt vechi și depășite; 5) patru sau cinci dimensiuni nu sunt suficiente pentru a descrie / surprinde cultura națională. Contraargumentele aduse de Hofstede sunt, în ordinea răspunsului la criticile menționate

anterior, următoarele : 1) metoda anchetei nu ar trebui să fie singura modalitate de a măsura diferențele culturale; 2) acceptă critica, dar argumentează că națiunile sunt adesea singurele unități accesibile / disponibile pentru realizarea de comparații, reprezentând o variantă mai bună decât absența oricărei unități de analiză; 3) prin cercetarea sa, a urmărit măsurarea diferențelor între culturile naționale, în consecință ansamblul eșantioanelor funcțional echivalente pot oferi informații asupra acestor diferențe; 4) se presupune că dimensiunile culturii naționale identificate există de multă vreme; numai datele care au rămas valide ca urmare a celor două studii efectuate ulterior primei cercetări au fost păstrate și validitatea lor a fost testată prin alte măsurători externe; 5) nu exclude posibilitatea descoperirii altor dimensiuni ale culturii naționale, dar acestea trebuie să fie independente, atât din punct de vedere statistic, cât și conceptual, față de dimensiunile deja identificate și, în plus, să fie validate prin corelații semnificative cu alte variabile externe (Hofstede în McSweeney, 2003: 38).

În contraargumentul lui Hofstede se poate identifica influența abordării pozitiviste a culturii, căreia îi este tributar. Aceasta constituie o altă critică, adusă, în general, abordării prin modele ale dimensiunilor culturii naționale, care pleacă de la premisa unei culturi clar definite, obiective și măsurabile. Unul dintre cei mai cunoscuți critici ai lui Hofstede, care vizează în special metoda de cercetare a acestuia, dar și concepția teoretică din spatele acesteia, este McSweeney (2002). Principalele critici aduse de acesta sunt: 1) folosirea noțiunii de „cultură națională”, deoarce nu există o evidență clară a faptului că fiecare națiune are o cultură distinctă, influentă și descriptibilă; 2) concepția asupra culturii este implicită, esențialistă, cauzală, unică din punct de vedere teritorial și împărtășită (în consecință, Hofstede este de acord cu determinismul cultural național); 3) numărul respondenților nu este reprezentativ (numărul de chestionare aplicate – apx. 116.000 – este cumulativ pentru cele două perioade în care s-a

efectuat cercetarea; în plus, doar în cazul a 6 din cele 53 de regiuni și țări în care s-a desfășurat cercetarea au fost chestionați mai mult de 1000 de subiecți, cumulat pentru cele două cercetări), iar eșantioanele nu sunt naționale, deoarece respondenții fac parte dintr-o singură firmă și, în principal, dintr-un singur departament; 4) Hofstede consideră că diferența în răspunsurile angajaților IBM este dată de cultura națională, în condițiile în care aceștia fac parte din aceeași cultură organizațională și profesională, eroarea sa constând în faptul că le consideră unitare, în condițiile în care literatura în domeniu a demonstrat existența unor culturi multiple, contradictorii, în interiorul aceleiași organizații (McSweeney, 2002: 89-118).

Alte critici aduse, în general, abordării prin modele axate pe cultura națională vizează folosirea culturii naționale ca unitate de analiză. În aceste condiții, cultura este abordată de o manieră „pozitivistă", fiind văzută ca un fenomen obiectiv, care poate fi măsurat, investigat, cu ajutorul unei metodologii cantitative de cercetare. Alte limite ale acestor modele sunt considerate a fi universalismul, reducționismul, concentrarea pe elemente foarte generale și neglijarea interacțiunilor culturale. De asemenea, aceste modele au o capacitate limitată de explicare și previziune a comportamentului organizațional la nivel micro (Yeganeh & Su, 2006: 367) și nu iau în considerare alți factori, cum ar fi cei organizaționali, economici, individuali, contextuali etc.

Există și cercetători care optează pentru o abordare mai nuanțată a modelelor dimensiunilor / orientărilor culturii naționale. Spre exemplu, Triandis (2001: 18) propune a detaliere a diferitelor dimensiuni, studierea modului în care acestea sunt influențate de factorii istorici și specificitatea lor în funcție de context. Scopul acestui demers ar fi o mai bună adaptare a fenomenului managerial la diferitele constrângeri culturale. Propunerea lui se oprește în mod particular asupra dimensiunii *indvidualism-colectivism*, pe care o consideră ca fiind cea mai importantă pentru cercetările interculturale. El

pornește de la rezultatele unor cercetări derulate cu precădere în Extremul Orient și în America de Nord, care demonstrau existența unor indivizi „idiocentrici” (ale căror sentimente, gândire și comportamente sunt asemănătoare indivizilor din culturi individualiste) și a unor indivizi „alocentrici” (ale căror sentimente, gândire și comportamente sunt asemănătoare indivizilor din culturi colectiviste), în proporții diferite, atât în culturile individualiste, cât și în cele colectiviste (Triandis, 2004: 90, 91). De asemenea, analizează interacțiunea între dimensiunea *individualism-colectivism* și cea a *distanței față de putere*, identificând mai multe combinații: individualismul vertical, individualismul orizontal, colectivismul vertical și colectivismul orizontal. Spre exemplu, în timp ce colectivismul orizontal ar fi specific pentru kibbutz-ul israelian, colectivismul vertical ar fi specific pentru culturile tradiționale, ca cea a Indiei sau a Chinei rurale (Triandis, 2004: 91). De asemenea, el are o propunere de model care include un număr mai mare de dimensiuni ale culturii naționale: stil pasiv *vs*. stil activ (indivizii schimbă mediul pentru a fi în concordanță cu ei sau se schimbă ei pentru a fi în concordanță cu mediul); universalism *vs*. particularism; difuz *vs*. specific (indivizii se judecă / apreciază unul pe celălalt de o manieră holistă sau specifică); atribuit *vs*. dobândit; instrumental *vs*. expresiv (accentul este pus pe fapte / acțiuni sau pe exprimarea sentimentelor); suprimare *vs*. exprimare emoțională (indivizii își exprimă sau nu emoțiile negative) (Triandis, 2001: 18).

Însă, în ciuda propunerii de nuanțare, caracterul general și determinist al acestor dimensiuni rămâne. Exemplul este ilustrativ și pentru a demonstra că, indiferent de nuanțare și de numărul de dimensiuni propuse, folosirea acestor modele se finalizează tot cu descrieri generale, aplicabile tuturor organizațiilor și tuturor indivizilor din culturile respective. Un alt dezavantaj al acestor modele este riscul de stereotipizare a unei culturi (Lane, DiStefano, Maznevski, 2006: 97).

Valoarea acestor modele rezidă, însă, în faptul că au fost rezultatul primelor încercări de a atrage atenția asupra nevoii de înțelegere culturală și în faptul că oferă posibilitatea unor comparații interculturale (Lane, DiStefano, Maznevski, 2006: 96).

1.2.4. Noi direcții în domeniul managementului intercultural

După cum s-a putut observa din cele prezentate în secțiunea de mai sus, modelele axate pe dimensiuni / orientări ale culturii naționale eșuează în a oferi organizațiilor informațiile necesare pentru soluționarea problemelor practice cu care se confruntă. Iar managementul intercultural, mai mult ca alte domenii care se ocupă cu studiul culturii, este testat / validat prin rezultatele practice obținute (Bond, Fu & Pasa, 2001: 25). Deoarece este un domeniu „aplicat" și „tot ceea ce ține de acest subiect este [deci] aplicat" (Triandis, 2001: 18).

Nici stadiul actual al cercetărilor în domeniu nu oferă prea multe posibilități de a folosi teoria existentă pentru a rezolva problemele practice cu care se confruntă organizațiile. După cum am menționat deja, marea majoritate a cercetărilor se concentrează pe analize la nivel macro și neglijează analizele la nivel micro. Astfel, principalul nivel de analiză este cel al culturii naționale (Staeheli, 2003: 82). Analiza este direcționată în general înspre diferențele culturale, dezinteresându-se de potențialele similarități. Dusă la extrem, acest tip de abordare poate transmite ideea că sistemele sociale sunt extrem de diferite, făcând, astfel, orice comparație imposibilă (Bond, Fu & Pasa, 2001: 26). Această concepție derivă din percepția asupra diferenței culturale ca sursă de conflicte, transformând-o într-o sursă de probleme pentru o organizație.

Analiza diferențelor culturale naționale ia, în general, forma analizei diferențelor între sisteme de valori dominante (Smith, 2001: 22). Practicile organizaționale nu sunt influențate însă

numai de valorile dominante, ci și de o serie de factori situaționali curenți, cum ar fi factorii organizaționali sau factori legați de politicile legislative ale diferitelor guvernări. Cercetările în domeniul managementului intercultural ar trebui să ia în calcul acești factori și să se concentreze asupra analizelor la nivel individual (Smith, 2001.22).

Stadiul actual al dezvoltării MI a suscitat numeroase recomandări privind teoria, metodologia și (implicit) aplicabilitatea cercetărilor în domeniu. Printre cele mai importante recomandări se pot întâlni :

1. dezvoltarea unor teorii „mai bune", care au capacitatea de a explica variațiile în practicile de management din interiorul unei culturi (Smith, 2001: 21) sau a unor teorii care au capacitatea de a explicita noțiunea de „cultură" sau de a se pronunța asupra universalității / specificității anumitor aspecte ale managementului (Triandis, 2001: 18);
2. concentrarea cercetărilor asupra comportamentului indivizilor și explorarea constructelor alternative utilizate în diferitele culturi pentru explicarea comportamentului social (Bond, Fu & Pasa, 2001: 26);
3. studiul dezvoltării istorice a valorilor și atitudinilor într-o anumită cultură și corelarea valorilor mai generale ale unei culturi cu valorile / atitudinile specifice unei organizații (Tayeb, 2001: 437);
4. studiul schimbărilor produse în cultura națională și al influenței globalizării asupra acesteia, în direcția unei anumite convergențe culturale (Menon, 2004: 139);
5. luarea în calcul a schimbărilor produse în conținutul muncii manageriale și în competențele cerute managerilor;
6. luarea în calcul a tendințelor din lumea globală a afacerilor, ceea ce ar duce la o schimbare a sferei de interes a cercetării interculturale și chiar la o redefinire a managementului intercultural în detrimentul esențialismului și în direcția unei valorizări pozitive a interacțiunilor în interiorul și în exteriorul unei firme (Søderberg & Holden, 2002: 113);

7. concentrarea cercetărilor asupra proceselor / mecanismelor care se află la baza diferențelor culturale, deoarece simpla conștientizare a existenței diferențelor culturale nu permite predicția efectelor acțiunilor manageriale (Staber, 2006: 109);

8. desfășurarea de cercetări care vizează mai mult îmbunătățirea potențialului uman și a condițiilor de muncă, cum ar fi: recrutarea și selecția personalului, managementul performanței, sănătatea și siguranța angajaților etc., aceste cercetări permițând o mai bună derulare a practicilor manageriale în diferitele contexte culturale (Aycan, 2000: 110, 118) etc.;

Alte recomandări vizează luarea în considerare a contribuției diferitelor evenimente internaționale (spre ex., deschiderea pieței chinezești, deschiderea piețelor din Europa Centrală și de Est ca urmare a căderii regimurilor comuniste etc.) la dinamicile interculturale, creându-se nenumărate interfețe culturale (investiții străine directe, parteneriate comerciale internaționale etc.). Aceste recomandări vizează punerea în context a studiului managementului intercultural și schimbarea nivelului de analiză a culturii în direcția interacțiunilor / interfețelor interculturale (Jackson & Aycan, 2006: 8, 9, 10).

2. Abordarea interculturală ca vector al schimbării organizaționale

Literatura în domeniul managementului intercultural, precum și cea din alte domenii care abordează influența culturii asupra activității organizațiilor (management internațional, management comparat, management global, managementul internațional al resurselor umane etc.), este, în general, centrată pe experiența firmelor multinaționale (FMN).

Această predispoziție poate fi explicată prin prezența internațională timpurie a FMN, care a presupus gestionarea unui mediu complex, coordonarea și organizarea unei resurse umane multiculturale (Kogut în Pettigrew, Thomas & Whittington, 2002: 261). FMN trebuie să facă față unei duble provocări: reconcilierea cerințelor impuse de concurența în creștere în domenii care se globalizează tot mai mult cu cerințele sociopolitice ale țărilor în care își desfășoară activitatea, precum și reconcilierea, în interior, a interacțiunilor între indivizi care provin din medii cultural și istoric diferite (Hafsi în Ricciardelli, Urban & Nanopoulos, 2003: 52). În aceste condiții, FMN au fost printre primele interesate de crearea și dezvoltarea unor practici de recunoaștere și valorizare a diversității culturale, mai ales în contextul în care respectarea diversității culturale este un subiect actual de interes general

O altă explicație este puterea financiară a FMN, care le-a permis derularea unor cercetări proprii privind impactul diferențelor culturale asupra activității lor, cel mai cunoscut exemplu fiind cea derulată de Hofstede în calitate de consultant pentru IBM (Hafsi în Ricciardelli, Urban & Nanopoulos, 2003: 52). Succesul acestor cercetări poate fi atribuit, parțial, faptului că răspund nevoilor publicului mai larg de a cunoaște mai în detaliu funcționarea internă a FMN, existând un interes în creștere pentru comportamentul etic al acestora, în particular, și

pentru morală în domeniul economic, în general (Conso în de Boissieu, 2000:84).

De asemenea, nu trebuie uitată originea predominant americană a primelor firme multinaționale și faptul că autorii anglo-saxoni au avut o contribuție foarte importantă în dezvoltarea managementului intercultural, folosind în cercetările lor subiectele disponibile la momentul respectiv, în acest caz firmele multinaționale. O altă explicație ar fi aceea că managementul comparat, domeniu care a pus, anterior managementului intercultural, problema culturii ca una dintre sursele de similarități și diferențe între sistemele de management, s-a dezvoltat în paralel cu internaționalizarea firmelor și apariția firmei multinaționale după Al Doilea Război Mondial (Adler, Doktor, Redding în Hunt și Blair, 1986: 296). Managementul internațional a devenit, de asemenea, un domeniu academic în anii 1960, obiectul de studiu fiind mai ales firmele multinaționale, în acea perioadă managementul internațional fiind considerat ca „managementul firmei multinaționale" (Søderberg, Holden, 2002: 109).

În abordarea problematicii diversității culturale în firmele multinaționale, una dintre abordările frecvente întâlnite în literatura de profil este cea a dilemei „global-local", cu care se presupune că se confruntă majoritatea FMN, fiecare având o soluție specifică la această dilemă. Dilema respectivă se referă la nevoia FMN de a echilibra integrarea globală cu receptivitatea / sensibilitatea la specificul local (Mockler, 2002: 27; Schuler, Dowling, De Cieri, 1993: 719). Modul de soluționare a acestei dileme se reflectă într-o serie de decizii privind activitatea FMN în țările-gazdă: structura organizațională, relația de control între sediul central și filiale, procesul decizional, politicile de management al resurselor umane, deciziile de marketing (standardizarea sau adaptarea produsului) etc. Printre factorii care determină receptivitatea la specificul local sunt menționate adesea diferențele culturale naționale, cu influență asupra preferințelor consumatorilor,

asupra valorilor și comportamentelor în muncă (Lane, DiStefano, Maznevski, 2006: 169).

2.1. Relația între managementul intercultural, managementul resurselor umane și cultura organizațională

Una dintre problemele care derivă dintr-o slabă definire și conturare a managementului intercultural ca domeniu independent de studiu este aceea a absenței unor practici și tehnici clar definite de management al diversității culturale, acestea fiind în general practici și tehnici care aparțin managementului resursei umane sau managementului culturii organizaționale. Managementul intercultural nu are, de obicei, o structură distinctă (departament, divizie etc.) în cadrul unei organizații. De asemenea, puțini manageri ocupă poziții de „manageri ai diversității culturale" deși, în realitate, orice manager, indiferent de nivelul său ierarhic are un rol de gestiune a diversității culturale. Unul dintre motive pentru această situație, dincolo de absența unei structuri specifice, este neclaritatea atribuțiilor unui asemenea manager (Fontaine, 2007: 125). De aceea, se pune problema mai degrabă în termeni de management intercultural al resurselor umane, considerat ca un domeniu relativ recent dezvoltat în cadrul domeniului mai larg și mai bine definit al managementului internațional al resurselor umane (Aycan, 2005: 7). Din această perspectivă, managementul intercultural poate fi considerat ca o ramură a managementului resurselor umanei, care este orientată spre studiul impactului culturii asupra practicilor de management, organizației, valorilor, relațiilor și comportamentelor în muncă.

În aceste condiții, managementul resurselor umane este principalul mediator și formator de competențe de management intercultural într-o firmă (Søderberg, Holden, 2002: 104). Legătura între cele două domenii și dificultatea unei separări clare între acestea este reflectată și de dezbaterea care

marchează ambele domenii privind problema convergenței / universalismului, respectiv a divergenței practicilor de management în funcție de contextul socio-cultural în care operează o firmă, existând susținători ai ambelor perspective (Pichault, Nizet, 2000: 20; Tayeb, 2001: 91). Perspectiva contextualistă câștigă tot mai mult teren (Gerhart, Fang, 2005: 971). Adepții acesteia iau în calcul influența mai multor categorii de factori asupra practicilor de resurse umane, cum sunt: dimensiunea firmei, domeniul de activitate, legislația, caracteristicile forței de muncă etc., la care se adaugă factorul cultural. Dacă în cazul celorlați factori există un grad ridicat de consens, influența culturii este văzută în continuare ca un subiect controversat. Controversa derivă în principal din întrebările privind modul de definire a culturii, înțeleasă, în general, drept cultură națională, pornindu-se de la premisa existenței unor diferențe între valorile culturale naționale (Gerhart, Fang, 2005: 973) și privind modul în care cultura influențează practicile de resurse umane comparativ cu alți factori contextuali (Aycan, 2005: 1083). Principala miză a acestei dezbateri a fost de la început aceea a posibilității de transfer a unor practici și modele de management al resursei umane în firme care operează în țări diferite (Easterby-Smithy, Malina & Yuan, 1995: 31).

Abordarea în literatura de specialitate urmează același scenariu prezentat în discuția despre stadiul dezvoltării managementului intercultural, al identificării influenței diferitelor dimensiuni ale culturii naționale asupra practicilor de resurse umane, un număr mare de studii urmărind și demonstrând variații ale practicilor de resurse umane în funcție de dimensiunile modelului propus de Geert Hofstede. Se ajunge astfel la concluzia că potrivirea între practicile manageriale și cultura națională este generatoare de succes, pe când nepotrivirea duce la eșec, una dintre consecințe la nivel individual fiind, spre exemplu, cea a discriminării angajaților considerați „atipici” față de „media” diferitelor dimensiuni

culturale, medie calculată pentru fiecare cultură în parte (Gerhart, Fang, 2005: 983). În aceste demersuri de identificare a influenței culturii naționale asupra practicilor de resurse umane, au fost înregistrate, ca urmare a unor analize statistice, rezultate contrare celor obținute de Hofstede, evidențiindu-se o influență scăzută a culturii naționale în variațiile valorilor individuale, o influență mai mare având organizația din care făceau parte indivizii (Gerhart, Fang, 2005: 981, 982). Sau rezultate care nuanțau influența dimensiunilor culturii naționale asupra diferitelor procese de resurse umane (planificare, analiza și designul postului, managementul carierei etc.), evidențiindu-se influența diferitelor contingențe structurale (ex.: gradul de sindicalizare, costurile, tipul de industrie, tipul de loc de muncă etc.) (Aycan, 2005).

Această dezbatere privind universalismul - particularismul practicilor de management general și al practicilor de management al resurselor umane poate fi întâlnită și sub forma dilemei „global-local” - așa cum este numită în literatura în domeniul managementului (internațional) al resurselor umane necesitatea firmelor multinaționale de a echilibra cerințele de integrare / coordonare globală și cele de diferențiere / autonomie locală între diferitele filiale - dilemă abordată în domeniu încă de la începutul conturării acestuia (Schuler, Dowling, De Cieri, 1993: 725). Din diferitele strategii de rezolvare a acestei dileme, așa cum sunt prezentate în literatura de specialitate, reiese, direct sau indirect, raportarea la influența culturii (naționale, cel mai adesea) și la cea a altor factori „non-culturali” (care se referă, de fapt, la alți factori decât cultura națională). Iar această raportare influențează atât strategiile generale de management, cât și cele de marketing și resurse umane.

Spre exemplu, una dintre tipologiile de strategii care este luată ca punct de reper și care a devenit un loc comun în literatura managementului internațional este cea propusă de Perlmutter, în 1969, pe baza acesteia dezvoltându-se ulterior

variații și completări. Perlmutter propunea orientarea managerială a conducerii sediului central ca un nou parametru de măsurare a gradului de „multinaționalitate” a unei firme, parametru care putea fi operaționalizat prin procentul de angajați care proveneau din țări diferite și de angajați străini care ocupau poziții ierarhice superioare. Prin orientare managerială, Perlmutter înțelegea modul de raportare la „oamenii, ideile și resursele de proveniență străină din sediile centrale și din filiale și în mediile național și gazdă” (Perlmutter, 1969: 11). Cele trei orientări manageriale identificate în rândul managerilor internaționali erau: orientare etnocentrică (spre țara de origine), policentrică (spre țara gazdă) și geocentrică (spre întreaga lume) (Perlmutter, 1969: 11). Orientarea managerială influențează concepția managementului sediului central asupra angajaților din filiale, criteriile de evaluare a performanței în filiale, naționalitatea managerilor filialelor, mecanismele de control și atitudinea față de diferențele culturale. Din modul de definire a orientării manageriale și din caracterizarea fiecăreia dintre acestea reiese modul de abordare a diversității culturale, atât în interiorul firmei, cât și în exteriorul acesteia, fără a se folosi explicit termenul de management al diversității culturale sau management intercultural. Astfel, orientarea etnocentrică se caracterizează prin superioritatea percepută a cetățenilor din țara de origine față de toți străinii, atât din sediul central, cât și din filiale. Criteriile de evaluare a performanței angajaților și produselor sunt aceleași atât în țara-mamă cât și în țara-gazdă. Comunicarea intraorganizațională ia forma „sfaturilor” și a directivelor sediului central față de filiale. Identitatea națională a firmei este cea a sediului central, pozițiile ierarhice principale sunt ocupate, în întreaga lume, doar de cetățeni din țara mamă (Perlmutter, 1969: 11-12). Orientarea managerială policentrică pleacă de la premisa existenței unei diferențe între cultura (națională) țării mamă și cea a țării gazdă, ceea ce face dificilă înțelegerea străinilor de către cei din țara-mamă. Accentul este

pus pe identitatea specifică filialei, pe diferențierea standardelor de performanță, a beneficiilor, a sistemului de formare în funcție de context, pe folosirea managerilor locali în poziții ierarhice superioare și pe controlul filialelor prin mecanismul financiar. Atitudinea față de diferența culturală este una de recunoaștere și de utilizare în beneficiul firmei, ceea ce reduce posibilitatea de apariție a rezistenței culturale în rândul filialelor față de liniile directoare generale trasate de sediul central. În cazul orientării etnocentrice, acest risc este mult mai crescut. Orientarea geocentrică se caracterizează printr-o abordare globală și accentuarea competențelor specifice fiecărei filiale și managerilor în poziții ierarhice superioare, indiferent de naționalitatea acestora (Perlmutter, 1969: 12-13). Scopul principal este atingerea obiectivelor globale ale firmei, atitudinea față de diferența culturală fiind una de recunoaștere și de utilizare în beneficiul firmei, fără să se facă distincție între culturile membrilor, cum este în cazul orientării policentrice (Adler, 2001: 116). Perlmutter consideră că fiecare firmă are un „profil EPG", rezultat din combinațiile diferite de grade de etnocentrism, policentrism și geocentrism, deoarece în realitatea funcționării unei firme nu se întâlnește o orientare „pură" din cele trei prezentate mai sus (Perlmutter, 1969: 14).

După cum se poate observa, cultura națională și raportarea managementului la aceasta sunt considerate un factor determinant în optarea pentru un anumit tip de strategie, în special de resurse umane. Printre taxonomiile cele mai cunoscute derivate din tipologia propusă de Perlmutter sunt cea a lui Bartlett și Ghoshal (1989) și cea a lui Schuler, Dowling și De Cieri (1993), care evidențiază în mod și mai clar legătura percepută între cultura națională și strategia de resurse umane. Bartlett și Ghoshal (2002: 15-18) identifică patru tipuri de strategii ale FMN: globală, multinațională, internațională și transnațională, fiecare dintre acestea antrenând politici diferite privind competențele interculturale ale managerilor, respectul

față de nevoile specifice ale angajaților locali, naționalitatea managerilor filialelor, sarcinile managementului internațional al resurselor umane. Schuler, Dowling și De Cieri aprofundează rolul managementului resurselor umane în cazul fiecăreia dintre strategii. Spre exemplu, în cazul firmei internaționale, singura sarcină a MRU este alegerea directorului general, pe când în cazul firmei transnaționale, rolul principal al MRU este de a forma manageri care să echilibreze perspectiva locală cu cea globală (Schuler, Dowling și De Cieri, 1993: 748). Nancy Adler leagă direct tipul de strategie (pe care ea o denumește fază în dezvoltarea unei FMN) de o anumită raportare la diferența culturală, în care se poate regăsi în mod clar tipologia lui Perlmutter. Spre exemplu, faza multinațională este caracterizată prin importanța critică a sensibilității interculturale în succesul firmei pe o piață; fiecare piață este considerată ca fiind unică, ceea ce duce la servicii / produse și politici de resurse umane adaptate cultural (Adler, 2001: 7-11).

În dezbaterea privind universalismul - particularismul practicilor de management al resurselor umane în firmele multinaționale, un factor „non-cultural" analizat este experiența internațională a firmei. Astfel, un studiu efectuat în rândul managerilor internaționali de resurse umane indica o diversitate, o flexibilitate mai crescute și o mai mare adaptare la nevoile locale a practicilor de MRU în cadrul firmelor cu mai mulți ani de experiență internațională decât în cazul celor cu mai puțini ani de experiență internațională, care tind să fie mai etnocentrice în abordarea resursei umane, considerând că un singur tip de practici de resurse umane sunt valabile peste tot în lume (Downling în Schuler, Dowling și De Cieri, 1993: 752-753). Experiența internațională a firmei influențează, de asemenea, gradul de control exercitat de sediul central asupra filialelor (controlul este mai strict atunci când experiența este mai redusă) și opțiunea pentru manageri locali sau pentru expatriați la conducerea filialelor (Mead, 2005: 318). Strategia

competitivă este un alt factor „non-cultural” cu influență asupra MRU și asupra raportării la diferența culturală. Spre exemplu, în cazul în care strategia competitivă este aceea de îmbunătățire a calității, politicile de MRU vor fi mult mai egalitare, participative și orientate spre echipă față de situația în care strategia competitivă este de reducere a costurilor (Schuler, Dowling și De Cieri, 1993: 752). O strategia concurențială bazată pe costuri scăzută (*overall cost leadership*) (Porter, 1998: 36) va duce la o importanță redusă acordată resursei umane și consumatorilor (Adler, 2001: 10).

Un alt mediator pentru managementul intercultural la nivelul unei firme este cultura organizațională. Privite dintr-o perspectivă managerială și nu numai, managementul intercultural și cultura organizațională sunt într-o strânsă legătură. Un prim element de legătură este acela al producerii interacțiunilor între indivizii care provin din medii culturale diferite într-un anumit cadru organizațional, care generează o cultură specifică. Un al doilea aspect este cel al instrumentalizării manageriale atâta a culturii organizaționale cât și a managementului intercultural, prin practici de resurse umane, în scopul obținerii de beneficii din compoziția multiculturală a personalului angajat. Deoarece, din perspectivă managerială, scopul culturii organizaționale este căutarea acelor instrumente predictibile care să asigure controlul organizațional și un bun management al organizației (Smircich, 1983: 347)

În contextul accentului pus pe instrumentalizarea managerială a culturii, cu scopul de a crește performanța firmei, s-a deschis dezbaterea privind legătura dintre cultura unei FMN și cultura națională, în măsura în care tot mai mulți angajați proveneau din țări diferite. Unul dintre studiile consacrate în domeniu îi aparține lui André Laurent care, inițial, a studiat influența țării de proveniență asupra concepțiilor managerilor privind procesul de management și organizația. Ulterior, a ridicat problema efectului unei culturi

organizaționale potențial omogenizatoare a FMN asupra diferențelor culturale naționale dintre membrii acesteia (Laurent, 1983: 77, 78). Premisele de la care a plecat, în concordanță cu stadiul cercetărilor în perioada respectivă, erau acelea că există ideologii manageriale colective, determinate de cultura națională, identificând, atât în rândul managerilor cât și al cercetătorilor în domeniu, patru concepții asupra organizației și asupra managementului „potrivit": organizațiile ca sistem politic, organizațiile ca sistem de autoritate, organizațiile ca sistem de formalizare a rolurilor și organizațiile ca sistem de relații ierarhice (Laurent, 1983: 78). Studiul a fost derulat între 1977-1979, pe un eșantion de 817 subiecți din 10 țări occidentale (9 țări europene și SUA), fiind replicat parțial ulterior, pe studenți francezi și britanici înscriși la MBA la INSEAD și pe studenți francezi înscriși la ISA, o școală franceză de business. De asemenea, a fost replicat, la o scară mai mare, și în cadrul a două FMN cu sediul central în SUA, urmărindu-se în principal efectul culturii organizaționale a FMN asupra diferențelor culturale naționale. Rezultatele acestor cercetări au indicat efecte consistente și dominante ale culturilor naționale și absența unui efect omogenizator al culturii organizaționale al FMN în direcția unei standardizări a concepțiilor asupra managementului (Laurent, 1983: 90-91, 94). De asemenea, a rezultat o stabilitate generală a modelelor naționale de ideologii manageriale (Laurent, 1983: 94). Concluzia generală a studiilor lui Laurent a fost cea a existenței unor hărți mentale colective, determinată de cultura națională, care nu sunt influențate de convergența generată de profesionalizarea în creștere a managementului și de intensificarea internaționalizării afacerilor (Laurent, 1983: 95).

Rezultatele cercetărilor lui Laurent trebuie înțelese în contextul perioadei respective, în care identitățile naționale erau mai accentuate, diversitatea culturală era mai puțin promovată, iar globalizarea nu era încă atât de intensă.

Analizând, pe scurt, cultura organizațională, în relație cu managementul intercultural, trebuie să facem referire la debutul preocupărilor pentru studiul acesteia, care a venit inițial dinspre mediul de afaceri. Studiată intens inițial în mediul de afaceri din SUA, a intrat ulterior și în atenția managementului firmelor europene. Interesul pentru studierea culturii organizaționale trebuie înțeles în contextul social și economic al perioadei respective, anii 1970-1980, în care firmele americane se confruntau cu amenințarea competitorilor japonezi, iar firmele europene erau profund afectate de criza economică și de restructurarea industrială din anii 1980. În aceste condiții, managementul firmelor europene avea nevoie de o abordare mai umanistă pentru remedierea imaginii firmei, precum și de o modalitate de a motiva / mobiliza angajații (Cuche, 2003: 144). Soluția a fost dată de cultura organizațională, care era văzută ca un element strategic de creștere a loialității angajaților față de firmă și de aderare a acestora la obiectivele propuse de management (Cuche, 2003: 144). De asemenea, cultura organizațională părea a fi răspunsul și la problemele de coordonare și de integrare structurală cu care se confruntau firmele ca urmare a internaționalizării activității lor, probleme studiate de consultanți și de mediul academic (școlile în domeniul afacerilor).

Interesul major pentru cultura organizațională a fost și este generat de asocierea acesteia cu o performanță crescută a firmei (Gofee & Jones în Cooper, Cartwright, Earley eds., 2001: 3). Asocierea s-a produs, în principal, ca urmare a apariției a patru cărți, celebre la vremea respectivă, care descriau un anumit tip de cultură organizațională, cultura „puternică”, drept elementul-cheie generator de performanță organizațională: *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (Ouchi, 1981), *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives* (Pascale & Athos, 1981), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Deal & Kennedy, 1982) și *In Search of*

Excellence: Lessons from America's Best Run Companies (Peters & Waterman, 1982) (conform Baker, 2002). Primele două cărți explicau succesul firmelor japoneze în principal prin cultura organizațională a acestora (Baker, 2002). Cultura organizațională devine astfel o sursă de avantaj competitiv și, cel mai important, de avantaj competitiv durabil, datorită dificultății de a fi imitată rapid și cu ușurință de competitori (Gofee & Jones în Cooper, Cartwright, Earley eds., 2001: 3).

Aceste cărți au deschis și drumul spre perspectiva managerială instrumentală asupra culturii organizaționale, prin sublinierea posibilității de gestionare a culturii organizaționale în scopul îmbunătățirii performanței și a creșterii avantajului competitiv (Baker, 2002). În acest fel, cultura organizațională este un instrument managerial care permite atingerea obiectivelor stabilite de conducerea firmei, prin creșterea loialității și a gradului de identificare cu organizația și prin crearea acelor stări de spirit (mentale, emoționale, atitudinale) necesare susținerii performanței angajaților (Sparrow în Cooper, Cartwright, Earley eds., 2001: 86).

Perspectiva managerială nu ia în calcul însă interacțiunile zilnice dintre membrii organizației și pleacă de la premisa unei suprapuneri perfecte între cultura organizațională „intenționată" de management și cultura organizațională „curentă", rezultată din interacțiunile cotidiene (Liberman și Torbiörn, 2000: 40). O altă critică adusă perspectivei manageriale este dacă se poate vorbi într-adevăr de un management al culturii organizaționale și dacă aceasta se reduce doar la o „ideologie cultivată de managementul unei firme cu scopul de a controla și de a-și legitima activitatea" (Smircich, 1983: 346).

Interesul pentru cultura organizațională și posibilitatea folosirii acesteia în scopuri manageriale a deschis, chiar dacă nu de o manieră directă, o direcție de studiu a modului de formare a culturii organizaționale. Schein concluzionează că există două moduri de formare: prin interacțiunile spontane din

interiorul unui grup sau prin impunerea de către un lider. În primul caz, interacțiunile se produc spontan în cadrul unui grup care nu e structurat, generându-se treptat modele și norme de comportament. În al doilea caz, un individ creează un grup și devine liderul acestuia, impunând de la început membrilor grupului, selectați după criterii de similaritate a concepțiilor și a valorilor, propriile viziuni, obiective, valori și credințe privind modul de a face lucrurile (Schein, 2004: 15-16). Dar cultura nu se formează de la început în sensul dorit de lider, valorile și credințele acestuia trebuie să conducă grupul înspre succes pentru a fi împărtășite de membrii grupului respectiv. Întărirea continuă a comportamentelor care au dus la obținerea succesului va duce la trecerea, graduală, a valorilor și credințelor inițiale într-un plan din ce în ce mai puțin conștient, acestea transformându-se în asumpții fundamentale, considerate de la sine înțelese și care nu sunt (sunt greu) negociabile (Schein, 2004: 16)

O altă direcție de studiu conturată în cadrul perspectivei manageriale asupra culturii organizaționale este cea a diferitelor nivelurilor culturale care se manifestă și interacționează în cadrul unei organizații, influențând / generând o cultură organizațională specifică. Astfel, alături de cultura națională, cultura sectorului de activitate, cultura profesională, cultura specifică *stakeholder*-ilor (consumatori, guvern, publicul larg etc.) (De Witte, van Muijen, 1999a: 498), precum și cultura regională / etnică / religioasă / de afiliere lingvistică / de gen / generațională etc. (Hofstede, 1996: 26-27) interacționează cu și produc o anumită cultură organizațională, organizația fiind un „loc de transformare culturală" (Dupriez, 2005 : 34).

La nivelul firmelor multinaționale, cultura organizațională este studiată și din perspectiva rolului de integrare și coordonare pe care îl poate juca în relația dintre sediul central și filialele dispersate geografic, accentul fiind pus pe unitatea acesteia. Mecanismele de integrare prin cultura organizațională

sunt: coordonarea prin ideologie, rezultată din internalizarea, de către toți membrii organizației, a unor valori comune, care devin valori împărtășite și controlul cultural, rezultat din internalizarea valorilor împărtășite și crearea, astfel, a loialității filialelor față de firma mamă și de managementul superior al sediului central (Mintzberg în Mintzberg, Lampel, Ghoshal & Quinn eds., 2003: 466)

Premisa de la care se pleacă în rolul integrator al culturii organizaționale este cea a existenței unei culturi organizaționale unitare, ale cărei valori fundamentale sunt împărtășite de toți membrii organizaționali, unitatea generând un grad mai crescut de loialitate și identificare cu organizația. Această perspectiva integrativă asupra culturii organizaționale este predominantă în literatura de specialitate, atât academică, cât și cea care vine dinspre domeniul practic. Însă, alături de aceasta s-a conturat o abordare mai nuanțată, cristalizată în perspectiva diferențierii și cea a fragmentării culturii organizaționale (Harrison, Shirom, 1999: 265). Conform abordării integrative, cultura organizațională presupune asumpții, credințe, valori și norme împărtășite de toți membrii organizației, existența unei consistențe puternice în interior și între diferitele niveluri ale culturii, iar schimbarea culturii organizaționale se poate realiza de către managementul superior (Harrison, Shirom, 1999: 265) Conform perspectivei diferențierii, nu există consens și consistență culturală, deoarece într-o organizație sunt mai multe subculturi (departamentală, profesională etc.) (Harrison, Shirom, 1999: 266, 267). Perspectiva diferențierii pune accent pe divergența între interpretările date de indivizi diferitelor elemente culturale, pe inconsistența manifestărilor culturale și pe caracterul situațional și negociabil al diferitelor valori, norme și cogniții, chiar și pentru același individ (Harrison, Shirom, 1999: 267). Conform ultimelor două perspective, schimbarea culturii organizaționale este dificil de realizat, fiind mai degrabă rezultatul unui proces gradual de negociere și reinterpretare

decât al unei schimbări planificate (Harrison, Shirom, 1999: 268)

Cercetarea culturii organizaționale ridică probleme atât din punct de vedere al metodologiei folosite cât și al obiectului de studiu. Există o serie de critici privind utilizarea culturii organizaționale drept „coș de gunoi" în care se aruncă toate variabilele organizaționale care nu pot fi descrise cu exactitate (De Witte, van Muijen, 1999b: 585). Ca urmare, se interoghează conținutul culturii organizaționale, definiția sau abordarea cea mai adecvată, dimensiunile sau domeniile culturii organizaționale și „culturile" care trebuie studiate – se ia în calcul legătura dintre cultura organizațională și alte culturi care un impact considerabil asupra acesteia, cum sunt cultura națională sau cultura profesională (De Witte, van Muijen, 1999b: 585, 586, 587, 588).

Unul dintre modelele de analiză a culturii organizaționale, care permite o abordare în profunzime a acesteia și utilizarea unor metode de cercetare variate este modelul pe niveluri (mai poate fi întâlnit și sub denumirea „modelul foilor de ceapă"), propus de Edgar Schein (1985). Acest model de analiză va sta la baza studiilor de caz prezentate în partea practică a cărții.

Termenul de „nivel" se referă la gradul de vizibilitate al fenomenului cultural pentru observator (Schein, 2004: 25). Există manifestări ale culturii organizaționale foarte vizibile, ușor de identificat, reunite sub denumirea de artefacte, dar și forme mult mai puțin sau deloc vizibile, cum sunt asumpțiile de bază, fundamentale, inconștiente, care reprezintă nucleul culturii organizaționale. Acestea din urmă sunt adânc încorporate în modul de funcționare a membrilor organizației respective, fiind dificil de identificat. Un nivel intermediar, situat între artefacte și asumpții fundamentale, este cel al credințelor, valorilor, normelor și regulilor de comportament expuse / declarate de membrii unui grup în scopuri de auto-identificare și de identificare în fața membrilor altor grupuri (Schein, 2004: 25).

Nivelul artefactelor este cel mai vizibil, include toate produsele vizibile ale unui grup, cum ar fi: configurația spațiului fizic al unei organizații, limbajul, tehnologia, produsele, creațiile artistice, stilul organizației, valorile declarate oficial, ritualurile și ceremoniile observabile (Schein, 2004: 25-26). Deși este nivelul cel mai vizibil, analiza doar a acestuia îngreunează descifrarea culturii, deoarece se fac inferențe asupra asumpțiilor fundamentale pe care le poate reflecta. Nu se poate identifica însă semnificația mai profundă a unui anumit artefact pentru un anumit grup și măsura în care artefactul respectiv reflectă sau nu o asumpție de bază importantă pentru grupul respectiv (Schein, 2004: 27). De aceea, inferarea unei ipoteze pornind doar de la artefacte este riscantă, orice interpretare presupunând o proiecție inerentă. Pentru evitarea acestui pericol și obținerea unei înțelegeri mai clare și mai corecte a culturii unui grup, trebuie analizate, alături de artefacte, normele, valorile, principiile cotidiene de operare și asumpțiile fundamentale ale membrilor unei organizații (Schein, 2004: 27).

Pentru studierea fiecărui nivel, Dupriez propune o metodologie diferită: observația pentru artefacte, chestionarul pentru valori și norme, etnografia pentru asumpțiile fundamentale (Dupriez, 2005: 37).

2.2. Etica muncii – sursă de diversitate culturală

După cum menționam în secțiunea privind abordarea prin modele a culturii naționale, diferențele culturale naționale sunt percepute, în general, ca diferențe între sistemele de valori. În cadrul acestor sisteme de valori, cele legate de muncă au o importanță majoră pentru domeniul managementului intercultural, deși acest aspect nu este clar subliniat și abordat în mod direct.

În contextul studierii practicilor de management intercultural în România, valorile legate de muncă au fost cu

atât mai importante cu cât încheierea regimului comunist a angrenat nu doar o schimbare de sistem politic, ci și o schimbare de sistem economic, social și cultural. În plus, valorile în muncă au fost considerate, atât în mediul academic, cât și în afara acestuia, ca motivul principal de întârziere în trecerea la economia de piață.

Importanța muncii și a valorilor în muncă a fost evidențiată și de diferite cercetări realizate în rândul populației, care vizau o gamă mai largă de subiecte, cum ar fi Barometrele de Opinie Publică (BOP). La acestea se adaugă cercetări privind percepții asupra valorilor capitaliste în România. A se vedea, spre exemplu, „Valori legate de muncă", în cadrul BOP din toamna 2005 sau „Capitalismul în mentalităţile românilor. Studiu privind percepţia şi asumarea valorilor capitaliste în România", realizat de Gallup Organization Romania la cererea Fundației Horia Rusu, tot în 2005.

De asemenea, în 2009, se publica de către ICCV, Grupul românesc pentru studiul valorilor sociale, un newsletter privind „valorile românilor", cu accent pe etica muncii, care avea drept scop prezentarea către publicul larg a rezultatelor cercetării din 2009 și a schimbărilor valorilor surprinsă în sondajele European Values Survey și World Values Survey din 1993, 1999, 2005: „*Urmărim să vedem cum au evoluat românii, atunci când am intrat în cel de-al 20-lea an de la căderea comunismului şi să ne comparăm cu modul în care gândesc ceilalţi europeni.*" (ICCV, aprilie 2009: 1)

2.2.1. Etica muncii în România socialistă

În descrierea eticii socialiste a muncii în România, m-am raportat la o serie de scrieri relevante din literatura economică și antropologică care abordează socialismul, selectând din modul de funcționare a acestuia elementele legate, direct sau indirect, de muncă.

Înțelegerea modului în care munca era concepută și practicată în timpul socialismului este importantă pentru înțelegerea schimbărilor produse în sfera relațiilor, valorilor și comportamentelor în muncă în perioada postsocialistă, acestea fiind printre cele mai semnificative pentru viața indivizilor (Kideckel, 2006: 12). De asemenea, este importantă pentru înțelegerea obiceiurilor în muncă dezvoltate în timpul economiei de penurie (una dintre caracteristicile principale ale economiei socialiste) și a celor care se doreau a fi create sau au fost deja create prin introducerea practicilor de afaceri și a ideologiei de muncă occidentale (Verdery, 2003: 24-25). Etica postsocialistă a muncii este caracterizată atât prin schimbarea cât și prin continuitatea unor elemente ale eticii socialiste a muncii.

În timpul socialismului, cultul muncii pe care statul intenționa să îl instituie, precum și reacțiile populației față de acesta au transformat munca într-un simbol, devenind o valoare cheie a societății (Kideckel, 2006: 16). Ideologia socialistă a muncii impunea tuturor membrilor societății obligația de a participa la construcția socialismului „în funcție de posibilități". Indivizii era clasificați în „productivi" și „neproductivi", iar apelul la contribuția fiecărui membru al societății la construcția socialismului era folosit de autorități ca un mijloc de justificare a mobilizării la scară largă (Kligman, 2000: 35). Statul socialist român a văzut în transformarea muncii un element esențial al schimbării sociale (Kligman, 2000: 31). În aceste condiții, statul controla nu numai munca și resursele, ci și sensul și cultura, limitând, social și ideologic, câmpul posibil de acțiune al celor care munceau (Kligman, 2000: 32).

România socialistă a avut o economie de planificare centralizată, funcționând după modelul sovietic, caracterizat printr-un grad înalt de centralizare (Seurot, 1983: 3). Acest tip de economie favorizează relațiile verticale între agenții economici, întreprinderile funcționând după directivele autorităților ierarhice. Noțiunea de piață nu este luată în

considerare, întreprinderea având doar o funcție decizională (Seurot, 1983: 3-9). În opinia lui Verdery, acest sistem de planificare centralizată a generat o fragilitate a sistemului socialist deoarece, în realitate, puterea centrală nu a reușit o planificare eficientă și exercitarea unui control adecvat asupra acesteia (Verdery, 2003: 39). Se poate vorbi de un cerc vicios în relația dintre puterea centrală (Centrul), alocatoare de resurse și întreprinderile care beneficiau de acestea. Astfel, în fiecare an, Centrul creștea indicatorii planului de îndeplinit, dar fără a a aloca la timp resursele necesare atingerii acestora, ceea ce determina directorii întreprinderilor să transmită o nevoie mai mare de resurse decât în realitate, pentru a nu ajunge în situația de a nu putea îndeplini planul. În aceste condiții, planul era stabilit de la început pe baza unor indicatori falși, nevoile reale ale întreprinderii fiind ignorate (Verdery, 2003: 39-40). Această raportare falsă a nevoilor permitea întreprinderilor stocarea materiilor prime necesare pentru viitorul ciclu de producție sau pentru a face „troc” cu alte întreprinderi, în funcție de nevoile specifice (Verdery, 2003: 40).

Stocarea și creșterea bugetelor s-au numărat printre factorii care au dus la penuria de resurse, care a devenit un fenomen cronic în economia socialistă, de unde și denumirea consacrată a acesteia de către Janos Kornai (1980) de „economie de penurie”. Conform acestuia, nu penuria în sine era o caracteristică a sistemelor socialiste „clasice”, ci caracterul său general și cronic, rezultat dintr-o constrângere bugetară slabă și o constrângere puternică a resurselor (Kornai, 1986: 15). La polul opus, se află sistemul capitalist care, în forma sa „clasică”, este un sistem constrâns de cerere, deci cu o constrângere bugetară puternică (Kornai, 1986: 9).

Principalele manifestări ale slabei constrângeri bugetare sunt supraviețuirea și creșterea întreprinderilor, care sunt susținute de statul paternalist, indiferent de performanțele economice și de situația financiară (Kornai, 1986: 13). În general, constrângerile bugetare slabe nu sunt eficiente,

deoarece situația financiară nu determină întreprinderea să acționeze, banii având doar un rol pasiv (Kornai, 1986: 14). În condițiile absenței oricărei sancțiuni, risipirea resurselor devine ceva obișnuit, la fel ca cererea de resurse, mereu în creștere, aproape insațiabilă (Kornai, 1986: 16). Apare, astfel, o competiție pentru resurse între întreprinderi și consumatorii finali (indivizii / gospodăriile), aceștia din urmă fiind foarte sensibili la prețuri, ca urmare a unei constrângeri bugetare puternice (Kornai, 1986: 26). Competiția pentru alocarea de resurse s-a dezvoltat de asemenea și între întreprinderi precum și între diferitele segmente ale birocrației. În această logică a redistribuției, segmentul de birocrație care deținea cea mai mare cantitate de resurse de distribuit avea cea mai mare putere. Sistemele socialiste similare celui din România pot fi considerate „birocrații de redistribuție" (Verdery în Hann, 1993: 178). Redistribuția sau, mai degrabă, „alocarea birocratică" devine principiul de legitimare a socialismului (Verdery, 1994: 48-49). Acumularea de profit, sursă importantă de putere în societățile capitaliste, nu mai era importantă. Cea mai importantă devine acumularea de „resurse productive" - resurse care produc alte resurse utilizabile.

Lupta pentru resurse a devenit o constantă a sistemului socialist. Centrul acumula resurse pentru a-și păstra legitimitatea în fața populației, prin puterea de redistribuire (Verdery, 2003: 48), birocrații de la orice nivel acumulau resurse pentru a dobândi putere față de alți birocrați, întreprinderile stocau resurse materiale și umane pentru a reuși să îndeplinească cerințele imprevizibile ale planului, consumatorii căutau resurse în vederea satisfacerii nevoilor, folosind mijloace directe sau indirecte (accesul indivizilor la anumite bunuri era posibil doar în cazul deținerii anumitor resurse pe care le puteau oferi la schimb). În consecință, penuria a devenit și ea o constantă a sistemului socialist. Aceasta a rezultat și din „tensiunea fundamentală" între cele două surse care asigurau legitimitatea și puterea birocraților:

redistribuirea și acumularea de resurse (Verdery, 2003: 49). Redistribuirea conferea legitimitate sistemului prin asigurarea bunurilor necesare populației, ceea ce demonstra îndeplinirea contractului social, care era acela al satisfacerii de către stat a nevoilor tuturor membrilor societății (Verdery, 2003: 46). Iar puterea era conferită de acumularea de resurse. Practic, tensiunea se crease între industria bunurilor de consum și industria grea, statul alegând, pentru a-și prezerva puterea, să sacrifice consumul și consumatorii, în favoarea producției (Verdery, 2003: 49). Sacrificarea consumului se manifesta sub forma „cozilor" (Verdery, 2003: 49), care deveniseră un fenomen obișnuit pentru realitatea societăților socialiste, dar care era ignorat de retorica publică oficială (Câmpeanu, 1994:10). „Coada" coexista, în mod paradoxal, cu stocuri de produse nevandabile (Câmpeanu, 1994:13). Acest paradox deriva din producerea de mijloace de subzistență care întreținea în fapt penuria mijloacelor de subzistență, ca urmare a unei producții insuficiente de bunuri cerute de populație, a unei producții la scară mare a acelor bunuri mai puțin cerute de populație și prin faptul că majoritatea produselor erau inutilizabile din cauza calității proaste (Câmpeanu, 1994: 12-13) Ca urmare, oamenii dezvoltau numeroase strategii în scopul satisfacerii nevoilor fundamentale în,tr-o societate care era „(…) *în acelaşi timp o societate industrializată, dar şi una de tipul «vînători-culegători» în care cetăţenii trebuiau să se lupte pentru a-şi satisface nevoile subzistenţei zilnice*" (Kligman, 2000: 84).

Consumul devenise o problemă cotidiană de supraviețuire și adaptare (Chelcea, Lățea, 2000: 187). Strategiile dezvoltate de indivizi pentru procurarea acestor bunuri sunt reunite sub denumirea de „economie secundară" sau „economie informală". Acest tip de economie permitea satisfacerea unei mari părți a nevoilor care nu erau satisfăcute de economia formală (Verdery, 2000: 50). Strategiile incluse în economia secundară presupuneau metode foarte variate de obținere a produselor /

serviciilor necesare, metode care frizau uneori ilegalitatea (Verdery, 2000: 50): mita, apelul la cunoștințe personale, la părinți, la prieteni, folosirea ilegală (Chelcea, Lățea, 2000: 187-188) (uneori chiar furtul) a echipamentelor din întreprinderi în scopuri personale, folosirea bunurilor statului în scopul vânzării pe piața neagră etc. (Verdery, 2000: 50). Raritatea bunurilor de consum a schimbat obiceiurile de consum – spre exemplu, ambalajele anumitor produse erau păstrate ca ornamente sau pentru alte activități casnice, cum ar fi depozitarea în bucătărie, sau chiar pentru valoarea lor emoţională (Chelcea, Lățea, 2000: 212). În plus, a întreținut mitul consumerismului occidental (Chelcea, Lățea, 2000: 187). Consumul și strategiile dezvoltate au creat un stil de consum despre care Verdery considera că a creat identități sociale rezistente față de sistem (Verdery, 2000: 53).

Economia informală, care coexista cu economia de stat, neputând fi separată de aceasta, a schimbat profund relația individului cu locul de muncă, care „constituia un microcosmos instituţionalizat al societăţii socialiste în curs de edificare” (Kligman, 2000: 39). Integrarea într-un sistem de relații, alături de resursele și bunurile produse de o întreprindere, asigura indivizilor posibilitatea satisfacerii nevoilor. În plus, beneficiile sociale și sentimentul de securitate oferite de locul de muncă, într-un mediu sociopolitic perceput ca imprevizibil, creșteau vulnerabilitatea indivizilor față de pericolul pierderii locului de muncă respectiv. În aceste condiții, puterea instrumentaliza această temere pentru a face indivizii (și familiile acestora) să se conformeze „așteptărilor”, care erau mai degrabă de natură ideologică decât profesională (Kligman, 2000: 39). Dacă nu ar exista aceste explicații ale modului de funcționare, dependența și vulnerabilitatea indivizilor ar părea paradoxale într-un sistem care oferea locuri de muncă tuturor membrilor societății, deci în care ar trebui să existe doar un sentiment de siguranță în acest sens.

Penuria bunurilor de consum a fost mult timp însoțită de penuria forței de muncă (Kornai, 2000: 79). Aceasta din urmă rezulta din imprevizibilitatea planurilor și din ciclurile de producție variabile, ceea ce antrena nevoia întreprinderii de a avea mereu disponibilă forța de muncă necesară îndeplinirii indicatorilor solicitați. În consecință, s-a dezvoltat, la scară mare, ceea ce se numea „șomajul la locul de muncă" (Kornai, 2000: 80).

Aceleași caracteristici ale sistemului care generau economia de penuria au generat, în același timp, stabilitatea prețurilor, a salariilor, a locurilor de muncă și a serviciilor sociale, creând în rândul populației, alături de nesiguranțele menționate, un sentiment de siguranță rezultat din predictibilitatea situației financiare (Kornai, 2000: 86).

Ambivalența privind siguranța se manifesta și legat de locul de muncă: pe de o parte, era asigurată prin lege, pe de altă parte, depindea de conformarea angajaților la cerințele ideologice. Ambivalentă era și poziția angajaților: pe de o parte, erau dependenți de locul de muncă și vulnerabili la presiunile de conformare ideologică, pe de altă parte, aveau o poziție de forță, deoarece conducerea întreprinderii depindea de ei, ca rezultat al penuriei forței de muncă (Verdery, 2003: 43). Penuria forței de muncă transforma muncitorii într-o resursă valoroasă, care trebuia stocată, ca orice altă materie primă (Verdery, 2003: 42). Ambivalența sistemului genera o complicitate între cadrele de conducere și muncitori, ceea ce permitea sistemului să funcționeze, chiar dacă într-un mod imperfect (Kligman, 2000: 34). Una dintre formele de manifestare a acestei complicități erau primele acordate muncitorilor pentru anumite compromisuri. O expresie frecvent folosită în perioada respectivă, extrem de ilustrativă pentru modul de funcționare a complicității respective, era: *„ei se fac că ne plătesc, noi ne facem că muncim"* (Kligman, 2000: 34).

O altă caracteristică a muncii în socialism era „etatizarea timpului", care se referă la monopolizarea timpului de către

stat prin intermediul ritualurilor, ședințelor, programului zilnic de muncă, al cozilor etc. (Verdery, 2003: 72, 82). Etatizarea timpului, alături de ritmul neregulat de muncă rezultat din penuria forței de muncă, care ducea la perioade de inactivitate urmate de perioade intense de activitate (Verdery, 2003: 76), precum și naveta, care era o constantă a vieții, în special în cazul sătenilor, care mergeau să lucreze în oraș au generat noi repere temporale pentru individ. Astfel, acesta a devenit o ființă a-ritmică (Verdery, 2003: 94).

Una dintre consecințele acestei aritmii a fost un dezechilibru permanent al indivizilor și instituirea incertitudinii ca regulă (Verdery, 2003: 95). Timpul era aplatizat, încetinit și transformat într-un timp nelinear (Verdery, 2003: 72). Se poate vorbi chiar de o ordine temporală diferită de timpul capitalist, care este puternic marcat de creșterea profitului, de eficiență și eficacitate (Verdery, 2003: 63). Nu numai ordinea temporală era diferită, ci și concepția asupra individului și asupra activității (Verdery, 2003: 65). Spre exemplu, chiar dacă erau programe de muncă formale și obligatorii, multe persoane stăteau la cozi în timpul programului de muncă. Dacă, în anumite cazuri, acest lucru era posibil prin discontinuitatea muncii, în alte cazuri, era o practică tolerată de conducerea întreprinderilor (Câmpeanu, 1994: 102). În plus, penuria forței de munca generase, așa cum am văzut, șomajul la locul de muncă, ceea ce însemna că erau perioade când muncitorii nici nu trebuiau să fie prezenți în întreprindere.

Însă, indiferent că aveau program de muncă în producție sau nu, muncitorii erau obligați să participe la ritualurile de producție organizate de partidul comunist: competiții între brigăzile întreprinderilor, zile voluntare de muncă etc. Ritualurile respective generau reacții negative în rândul muncitorilor care, în marea lor majoritatea, participau fără implicare, manifestând chiar un anumit dispreț față de aceste activități. S-a dezvolta astfel un „cult al nemuncii”, ca formă de rezistență față de „cultul muncii”, care era folosit ca

propagandă pentru mobilizarea indivizilor în scopul îndeplinirii obiectivelor planului (Verdery, 2003: 44). Cultul nemuncii era și o formă de rezistență (și în același timp de imitare) față de conducătorii de partid care erau recompensați mai degrabă pe criterii ideologice decât de performanță profesională. Distincția între „ei" (conducerea) și „noi" (muncitorii) era extrem de pregnantă și antagonică (Verdery, 2003: 44; Câmpeanu, 1994: 155). Kideckel (2006), într-o cercetare efectuată în timpul socialismului într-una din regiunile României a surprins atitudinea, în fapt ambivalentă, manifestată ca urmare a distincției între „ei" și „noi". Astfel, în timp ce subliniau această diferență, membrii cooperativelor socialiste încercau, în același timp, să aibă relații bune cu „ei", iar solidaritatea economică și în muncă între „noi" era scăzută (Kideckel, 2006: 17). Această relație paradoxală ar putea fi explicată prin neîncrederea existentă între colegi (fiecare putea fi un informator al poliției secrete) (Kligman, 2000: 39) și, în general, la nivelul societății, socialismul creând indivizi care erau profund neîncrezători, egocentrici și apatici (Kideckel în Wolfe, 2000: 204).

În concluzie, etica socialistă a muncii a fost profund influențată de cultul muncii instituit de statul socialist și de intenția acestuia de a crea „omul nou socialist". Identitatea socială a individului era definită într-o foarte mare măsură prin calitatea de membru productiv al societății, care era evaluată prin contribuția la construcția socialismului. În acest fel, munca și locul de muncă au devenit fundamentale pentru viața indivizilor. Principalele caracteristici ale economiei socialiste: planificarea centralizată, penuria și slaba constrângere bugetară (mecanisme intercorelate) au avut consecințe majore în crearea eticii socialiste a muncii. Planificarea centralizată a dus la concentrarea conducerii întreprinderilor pe realizarea indicatorilor planului de producție și chiar pe depășirea acestora, în detrimentul calității. Producția de bunuri de consum pentru populație a fost cea mai afectată de problemele

de calitate, interesul pentru industria grea jucând și el un rol important în acest sens. Indicatorii falși ai planului de producție, rezultați parțial din cerințele nerealiste ale centrului, parțial din raportarea falsă a întreprinderilor, au dus la stocarea oricărui tip de resurse, inclusiv a resursei umane. Stocarea resurselor a dus, la rândul ei, la penurie. Din punct de vedere al forței de muncă, penuria a fost însoțită de fenomenul șomajului la locul de muncă.

Individul a devenit astfel dependent de locul său de muncă, nu numai din motive financiare (penuria bunurilor de consum scădea motivația recompensei financiare), ci și pentru accesul la o rețea de relații care îi permitea satisfacerea nevoilor de consum. Întreprinderea a devenit și ea dependentă de oameni, ca urmare a penuriei forței de muncă și a imprevizibilității planului de producție. Dependența reciprocă a dus la complicitate între conducere și restul personalului din întreprindere. În același timp, relația dintre aceștia era marcată de un puternic antagonism, rezultat din distincția „noi" și „ei".

Constrângerea bugetară slabă, rezultată din sprijinul permanent acordat întreprinderilor de către statul paternalist, a încurajat risipa resurselor, dezinteres pentru calitate și performanță, deresponsabilizare, atât din partea conducerii cât și a personalului. Siguranța locului de muncă – teoretic, nu exista șomaj în timpul socialismului, practic exista, sub forma șomajului la locul de muncă – a dus de asemenea, la scăderea interesului pentru calitatea muncii, la diminuarea responsabilității angajaților și chiar la o abordare diferită a timpului. Ca urmare a „etatizării", timpul a devenit plat, încetinit, transformându-se într-un timp nelinear. Individul a devenit aritmic, timpul său fiind definit de ritmurile neregulate de producție, de participarea la ritualuri de producție cu scopuri ideologice, de cozile la care trebuia să stea pentru obținerea unui minim de bunuri de consum sau de naveta pe care o mare parte a populației rurale trebuia să o facă pentru a munci în marile întreprinderi din industria grea, situate, de obicei, în

zone urbane. Relațiile de muncă au fost afectate de neîncredere și de urmărirea interesului personal, dublat de conștientizarea nevoii de a menține relații bune cu alții, pentru accesul la resurse.

2.2.2. Etica muncii în România postsocialistă

Postsocialismul a adus o transformare majoră a eticii muncii. Odată cu căderea regimului comunist, marcată de Revoluția din 1989, etica socialistă a muncii a fost pusă sub reflector, devenind un subiect central de interes în discursul autorităților, al mass-mediei și al populației în general. Forma cea mai frecventă sub care etica socialistă a muncii apărea în acest discurs era cea a „mentalității comuniste”, care avea, în general, o conotație negativă, ca urmare a asocierii acesteia cu responsabilitatea pentru criza socială și economică de după Revoluția din 1989. Acest punct de vedere a devenit foarte popular, fiind împărtășit de o mare parte a societății. „Mentalității” i-a fost imputată dezorganizarea și inerția din România.

Percepția negativă asupra eticii socialiste a muncii a avut o consecințe importante în formarea eticii postsocialiste a muncii. Astfel, încercarea de a „scăpa” de orice influență a „mentalității comuniste” a devenit unul dintre elementele principale ale eticii postsocialiste a muncii. Un alt element important, corelat cu cel menționat anterior este” fetișizarea Occidentului”. Occidentul, fetișizat la nivelul mai larg al societății, a devenit un „furnizor” de modele privind organizarea, managementul firmelor, comportamentele și valorile în muncă (Heintz, 2005: 2-21)

Respingerea „mentalității comuniste” a creat pe piața muncii o distincție între cei care au lucrat în timpul regimului comunist și cei care au început să lucreze după căderea acestuia, distincție cu o conotație negativă pentru cei din prima categorie. O formă de manifestare a acestei distincții a fost

aceea a discriminării pe bază de vârstă. Vârsta devine un instrument important în structurarea relațiilor dintre diferiții actori sociali, fiind mai mult decât separarea clasică între generații: este linia de demarcație între două lumi distincte. Mai mult ca niciodată, vârsta devine o problemă identitară. Diferența culturală între generațiile formate în două sisteme socio-economice incompatibile este, adesea, mai importantă decât tradiționalele diferențe etnice și / sau regionale. Vârsta funcționează, de asemenea, ca un criteriu de excludere pe piața muncii, fiind asociată cu anumite comportamente, competențe, calități personale și profesionale (Mateescu, 2004: 6).

În anul 2003, am avut posibilitatea de a face observație participativă pe piața muncii din Cluj, în calitate de consilier în domeniul forței de muncă în cadrul unui proiect finanțat prin fonduri PHARE, având acces direct la modul în care vârsta, asociată cu o anumită „mentalitate”, funcționa ca principal factor de excludere pe piața muncii. Proiectul s-a derulat pe o perioadă de 9 luni și a vizat piața muncii din Cluj-Napoca. În această perioadă, am intrat în contact cu aproximativ 600 de persoane aflate în situația de a căuta sau de a schimba locul de muncă și, dintre acestea, am consiliat în mod direct aproximativ 300. Chiar dacă nu putem vorbi de un eșantion reprezentativ, în vederea generalizării a ceea se întâmpla pe piața muncii din România la vremea respectivă, realitatea muncii din România arăta că excluderea pe baza vârstei nu se producea doar pe piața muncii clujene.

Pentru eludarea legii anti-discriminare, în multe cazuri, angajatorii formulau anunțurile de recrutare în termeni de comportamente, competențe, abilități, dar în subtext se putea citi preferința pentru persoanele mai tinere. Spre exemplu: „persoană dinamică”, „serioasă”, cu „un aspect fizic agreabil”, „ținută decentă”, „flexibilă”, „dispusă la un program prelungit de muncă” „adaptabilă” la un „mediu (de muncă) tânăr și dinamic”. În discuțiile cu angajatorii, modul de raportare la vârstă reieșea și mai clar: „nu suntem interesați de vârstă,

fiecare are dreptul să muncească, dar...știți...noi suntem un colectiv tânăr și poate că unei persoane mai în vârstă i-ar fi mai greu să se adapteze”, prin persoană mai în vârstă înțelegându-se persoană peste 35 de ani, iar pentru posturi care presupuneau interacțiunea cu publicul peste 30 de ani (Mateescu, 2004: 8). Reversul acestei situații este o percepție negativă a persoanelor mai în vârstă asupra „mentalității” persoanelor mai tinere („noua mentalitate”), asociată cu o serie de trăsături: lipsa de experiență profesională, pregătirea „superficială”, lipsa de seriozitate. Aceasta din urmă derivă dintr-o mobilitate profesională mai mare a tinerilor și din concepția lor mai relaxată asupra contractului psihologic care structurează relația angajat-angajator. Astfel, vârsta sau, de fapt, constructul cultural al acesteia, devine unul dintre principalele criterii de poziționare pe piața muncii, fiind un fel de garanție implicită a unei anumite formări profesionale sau a modurilor „corecte” de raportare la muncă (Mateescu, 2004: 9).

Un studiu realizat de Hougaard Jensen, Rasmussen și Rutherford (2002) privind economiile în tranziție, capacitatea de antreprenoriat și distribuția între generații confirmă că firmele noi din economiile în tranziție aveau o preferință puternică pentru angajarea tinerilor, în detrimentul vechii generații, care putea fi pusă în poziție de inferioritate pe măsură ce sectorul privat creștea în amploare. Spre exemplu, în 1998, în țările baltice, persoanele cu vârsta sub 30 de ani aveau, în medie, de două ori mai multe șanse decât persoanele cu vârsta peste 50 de ani să fie angajate în firmele nou create în perioada de tranziție (Rasmussen, 2003: 31). În plus, firmele nou apărute ofereau salarii mai bune decât vechile firme, creându-se astfel o disproporție, în avantajul persoanelor mai tinere (Hougaard Jensen, Rasmussen și Rutherford, 2002: 3). Motivele acestor diferențe țin de competențe ale tinerilor care erau mai căutate pe piața muncii sau de competențe care trebuiau achiziționate, balanța cost-beneficiu înclinând tot în

favoarea tinerilor (Hougaard Jensen, Rasmussen şi Rutherford, 2002: 3-4)

În continuare, analiza eticii postsocialiste a muncii va urmări atât elementele care s-au păstrat din etica socialistă a muncii, cât și schimbările produse în postsocialism. Kideckel (2005) consideră că relațiile interpersonale în societatea românească postsocialistă sunt caracterizate printr-un amestec de valori / practici socialiste și valori / practici capitaliste. Astfel, sărăcia împărtășită și relațiile personale specifice comunismului coexistă cu acumularea și calculul rațional specifice capitalismului. De asemenea, permanența, colectivismul și obediența, caracteristice pentru sistemul socialist, coexistă cu instabilitatea (schimbarea), individualismul și gândirea critică, specifice sistemului capitalist. Kideckel sublinia efectele posibile ale acestui amestec de valori și practici: echivalarea între avariția privată și bunăstarea publică, care duce la polarizarea între oameni foarte bogați și oameni foarte săraci; indivizii sunt văzuți ca un capital; slăbirea relațiilor sociale; pierderea identității comunitare a întreprinderilor și a indivizilor; amiciția și camaraderia în relațiile de muncă sunt afectate de concurență (Kideckel, 2005).

Una dintre schimbările profunde a fost dispariția penuriei de produse și servicii, însoțită de dispariția penuriei de forță de muncă (Kornai, 2000: 81). Aceasta din urmă a fost însoțită de deteriorarea sentimentului de siguranță specific perioadei socialiste (Kornai, 2000 : 86). Individul a câștigat în calitate de consumator, piața vânzătorului fiind înlocuită cu cea a consumatorului, dar a pierdut în calitate de angajat (Kornai, 2000 : 87).

Deteriorarea sentimentului de siguranță, în general, nu doar a siguranței privind locul de muncă, a determinat indivizii să dezvolte noi strategii de viață, printre care s-a numărat și ceea ce Richard Rose (1993) a denumit „portofoliul de economii”. Elementele componente ale acestuia se aseamănă într-un grad

destul de ridicat cu economia informală / secundară din sistemul socialist : 1) economia oficială, legală, de piață; 2) economiile sociale, a-legale, neplătite, cum ar fi producția de alimente în gospodărie, micile reparații, ajutorul prietenilor și al celor apropiați, bazat pe relații; 3) economia ilegală, de piață, care include oferirea sau primirea de mită, folosirea de valută, munca „la negru" a unuia sau a mai multor membri ai aceleiași familii. Rose precizează că acest portofoliu de economii putea exista și în Occident, dar cu un scop diferit. Dacă, în cazul țărilor occidentale, scopul era acela de obținere a unor resurse suplimentare sau de recreere (ex. : grădinărit, bricolaj), în țările estice era o necesitate (Rose, 1993 : 174-184).

Dincolo de factorii deja menționați, portofoliul de economii, cunoscut și ca „economiile multicolore" ale socialismului, a rezultat și din declinul pieței formale a muncii. Acesta a antrenat flexibilizarea forței de muncă și adoptarea de strategii de muncă variate în vederea obținerii unui venit decent. Astfel, complementar portofoliului de economii, au apărut „muncitorii de portofoliu". Aceștia există și în țările occidentale cu economii de piață, dar, spre deosebire de muncitorii din țările ex-comuniste, se situează la polul opus al ierarhiei sociale (Smith & Stenning, 2006: 194).

Odată cu căderea comunismului, indivizii s-au aflat în situația de a adopta noi comportamente, nu numai ca angajați și consumatori, ci și ca proprietari de firme (Kornai, 2000: 25). Deoarece, schimbarea sistemului de constrângere bugetară dintr-unul slab într-unul puternic, precum și declinul statului paternalist au obligat proprietarii firmelor să fie interesați de profit și de situația financiară. Angajații au început să se confrunte cu provocarea șomajului real și cu selecția pe bază de competențe profesionale. Chiar dacă relațiile personale pot facilita încă accesul la un anumit loc de muncă, competența profesională a devenit un criteriu important în ocuparea și menținerea postului respectiv. Această schimbare a antrenat

necesitatea dezvoltării de noi comportamente, în vederea adaptării la cerințele pieței muncii (Kornai, 2000: 27).

Dincolo de schimbarea comportamentelor, s-a produs o schimbare a valorilor și atitudinilor legate de muncă, aspecte cercetate, după cum menționat la începutul acestui subpunct, sub forma studierii „mentalității”, dar și printr-o gamă de studii care aveau alte scopuri principale, din care se desprinde interesul pentru etica postsocialistă a muncii. Printre aceste studii se numără cele care vizau identificarea dimensiunilor culturii naționale din România, după diferite modele preluate din literatura occidentală, urmându-se aceeași direcție care apare în literatura de specialitate în domeniul managementului intercultural. În aceeași notă, modelul lui Hofstede a constituit principalul reper teoretic și metodologic.

Unul dintre studiile considerate cele mai reprezentative în România, pornind de la modelul lui Hofstede, este cel realizat de Interact în colaborare cu Gallup România (Interact, 2005: 2). Spre deosebire de alte studii care au urmărit identificarea dimensiunilor culturii naționale în România după același model, acesta a folosit în exclusivitate metodologia lui Geert Hofstede și instrumentul de cercetare elaborat de acesta, Value Survey Module, 94, pe un eșantion reprezentativ pentru populația României.

Deși studiul a fost publicat în anul 2005, își păstrează actualitatea și în prezent, prin folosirea lui ca referință în studii mai recente ale autorilor români care abordează tematici diverse din domeniul managementului: dimensiuni culturale în management (Rusu, Isac, Cureteanu, 2015: 136-138); cultură organizațională (Hudrea, 2015: 127); stiluri de leadership (Leoveanu, 2015: 152-153); impactul valorilor culturale asupra comportamentului consumatorului, (Negrușa, Toader, Vidican-Manci, 2015: 580) sau din zona psihologiei sociale: schimbare culturală (Boacă, 2016, 67-68); reprezentări sociale ale puterii (Neculau, Iacob, 2013: 108, 112, 117, 118). Scopul studiului era acela de formare a unei „*teorii pe baza cercetării*

sociologice pentru a analiza care sunt acele practici manageriale și de resurse umane care se potrivesc sau nu în mediul românesc și de ce” (Interact, 2005:2). Deja din modul de formulare a scopului studiului se poate deduce înscrierea acestuia în discuția privind transferul *know-how*-ului și al practicilor de management dintr-un context cultural și social în altul, a problematicii importului de teorii și practici de management occidentale, devenite repere principale sau chiar modele de urmat și aplicat. De asemenea, se înscrie în discuțiile mai largi privind tranziția la economia de piață și a unei diferențe percepute între așa-numitele valori și comportamente „socialiste / comuniste” în muncă și valori și comportamente „capitaliste” în muncă, deci în termeni de etică a muncii. Concluziile studiului sunt clar formulate în acest sens, luând forma unor recomandări privind practicile organizaționale și manageriale potrivite mediului economic românesc. Recomandările abundă în stereotipuri privind valorile și comportamentul în muncă al angajaților și antreprenorilor din România, care, corelate cu modul de interpretare dat în text diferitelor comportamente și valori asociate dimensiunilor culturale naționale, sugerează o poziționare implicită de tipul superior / inferior, dezirabil / nedezirabil. Câteva exemple: „Inovația nu este cea mai potrivită strategie.” (p. 9), „mulți angajați români pot trece în stare de paralizie și inacțiune ca urmare a delegării autorității” (p. 12); „Noi suntem de părere că, dacă doriți să vă trimiteți managerii la o școală de management, cele din Germania sau din Marea Britanie sunt potrivite. Acolo managerii vor învăța o formă de disciplină și etică în afaceri care le pot influența modul de acțiune în viitor și vor fi mai apreciați de către subordonații acestora” (p. 13).[4]

---

[4] Ideile menționate pot fi regăsite într-un versiune anterioară publicată în: Mateescu, Veronica M. (2016), On Studiu despre valorile și comportamentul românesc din perspectiva dimensiunilor culturale după metoda lui Geert Hofstede (Study about Romanian Values and

Dincolo de acestea, studiul abundă în o serie de erori metodologice și de interpretare, pe care nu le voi prezenta în detaliu. Dar voi menționa intenția explicită de a ignora orice explicație de ordin cultural, istoric și socio-economic, preferând interpretarea rezultatelor obținute în funcție de așteptările stereotipe ale realizatorilor studiului :"[Am evitat de asemenea], acolo unde a fost posibil, explicaţii şi scuze ale istoriei noastre naţionale [...] Istoria ține de trecut și nu ne mai este de folos, decât ca o scuză pentru eșecurile prezentului, așa că ne-am concentrat asupra modului în care putem influenţa viitorul" (Interact, 2005: 2). În aceste condiții, obținerea unui scor „surprinzător" de scăzut la indexul distanței față de putere a dus la repetarea cercetării în scopul verificării exactității rezultatelor primei cercetări, concluzia fiind cea a nesincerității respondenților, altfel rezultatele ar fi indicat un scor mai crescut, comparativ mai ridicat decât cel obținut de Bulgaria și mai aproape de cel obținut de Franța (Interact, 2005: 5). Luarea în calcul a „istoriei" ar fi putut totuși permite înțelegerea scorului scăzut al distanței față de putere, deoarece s-ar putea găsi explicații pertinente în modul de funcționare a sistemului socialist și a relațiilor cu autoritatea, doar dacă ne gândim la complicitatea dintre autorități și populație, rezultată, parțial, din economia informală. La fel și în cazul dimensiunii gradului de individualism, respectiv de colectivism, în timpul socialismului existând ideologia oficială a încurajării colectivismului, dar și reacții de rezistență la acesta. Discuția este valabilă pentru fiecare dintre dimensiunile modelului identificate în România.

Behaviour from the Perspective of Cultural Dimensions According to Geert Hofstede), Studia Universitatis Babes-Bolyai - Sociologia, Issue no. 2: 167-171

O altă categorie de studii sunt cele care vizează, mai direct, raportarea indivizilor la muncă, dintre care o pondere mare revine celor care își propun să identifice motivația în muncă. Un accent mai puternic este pus pe raportarea indivizilor la câștigul financiar, aflată în opoziție, de obicei, cu nevoia de siguranță / securitate în muncă, fiecare dintre acestea fiind considerate ca reprezentative pentru concepții diferite, asociate unei „mentalități capitaliste” sau „comuniste”. Spre exemplu, un studiu realizat în 2006 de Synovate (firmă de cercetări de piață a Aegis grup PLC), care avea drept scop identificarea motivelor care determinau angajații români să își schimbe locul de muncă, situa posibilitatea de a obține un câștig financiar mai mare pe primul loc. Studiul indica atașamentul angajaților față de locul de muncă, dar un atașament mai degrabă mercantil decât afectiv, 70% dintre respondenții care aveau intenția de a-și schimba locul de muncă declarând că ar renunța la locul de muncă actual dacă ar primi un salariu mai bun (Vaschi, 2006).

În categoria studiilor care vizează raportarea indivizilor la muncă sunt incluse și cele care urmăresc în mod explicit schimbarea produsă în valorile și comportamentele în muncă odată cu intrarea într-o economie de piață. Spre exemplu, una dintre concluziile principale ale unui studiu care viza internalizarea valorilor capitaliste în România, realizat de Gallup în decembrie 2005, la cererea fundației Horia Rusu, era aceea a existenței unor valori specifice sistemului capitalist, cum ar fi proprietatea privată, competiția și libera inițiativă, alături de credințe puternice în intervenția statului în economie și a unui grad crescut de aversiune față de risc, acestea din urmă considerate ca valori specifice sistemului comunist (Gallup Organization Romania, Fundația Horia Rusu, 2005: 86)

O altă caracteristică a muncii și a eticii postsocialiste a muncii, care poate fi corelată cu necesitatea indivizilor de a dezvolta diferite strategii de viață, este munca în străinătate. Unul dintre principalele motive ale migrației internaționale a forței de muncă este maximizarea veniturilor și minimizarea

riscului de eșec în țara de origine (Massey et al., 2007). În cazul României, cel puțin în perioada imediat următoare Revoluției din 1989, munca în străinătate poate fi și o manifestare a fenomenului de „fetișizare" a Occidentului, care își are o parte din rădăcini în perioada socialistă, în care tot ce ținea de Occident era mitizat. În perioada imediat următoare căderii regimului comunist, se poate vorbi de o adevărată „foame" de produse occidentale, pentru mulți est-europeni adevărata revoluție constând în dezvoltarea consumerismului (Sampson în Magyari-Vincze, Quigley & Troc eds., 2000: 268). O altă manifestare a „fetișizării" Occidentului este aprecierea pozitivă a practicilor și valorilor occidentale. Monica Heintz pleacă de la ideea conform căreia comparația cu țările occidentale, nu numai în termeni de economii, ci și de „mentalități", a fost motivul principal al imaginii negative asupra „mentalității" românești. Deoarece aceasta era considerată responsabilă – de către autorități, mass media și o mare parte a societății românești – pentru crizele economice și sociale cu care s-a confruntat România după căderea regimului comunist (Heintz, 2005: 21). Respingerea „mentalității comuniste" venea atât din eșecul tranziției, cât și din succesul perceput al capitalismului. Astfel, s-a accentuat tensiunea între „vechea mentalitate" și „noua mentalitate", întărindu-se criteriul vârstei ca o diferență identitară importantă.

În aceste condiții, o mare parte a societății românești s-a angajat în urmarea unor modele occidentale, atât în ceea ce privește munca, cât și stilul de viață (Heintz, 2005: 21). Simptomele principale ale „fetișizării" Occidentului ar fi: imitarea aparențelor occidentale (îmbrăcăminte, muzică, utilizarea de cuvinte în engleză sau franceză, chiar dacă există varianta lor în limba română etc.); respectul exagerat pentru tot ceea ce provine din Occident, însoțit de disprețul pentru tot ceea ce provine din est; emigrarea în țările occidentale; efortul de a prezenta o imagine favorabilă a României în Occident (Heintz, 2005: 21-23).

La acestea, putem adăuga visul multor tineri români de a lucra în firmele multinaționale de pe piața din România, obținerea unui loc de muncă în cadrul acestora devenind un ideal profesional (Capital, 14 / 10 / 04). Tinerii angajați români din firmele multinaționale au început să constituie o parte importantă a clasei mijlocii din România (Capital, 25 / 07 / 02), deoarece firmele multinaționale preferă să angajeze, în general, tineri cu vârsta cuprinsă între 25-35 ani. Spre exemplu, angajații centrului Oracle România, la nivelul anului 2007, erau în proporție de 80% tineri cu vârsta cuprinsă între 25-30 ani (Pahoncia, 2007c), iar angajații Philips România erau, în medie, cu 7-8 ani mai tinerii decât omologii lor din Occident, vârsta medie a angajaților Philips România fiind de 33 ani (Oniga, 2007).

Firmele multinaționale joacă, de asemenea, un rol de modele pentru mediul românesc de afaceri, prin experiența și *know-how*-ul lor, în condițiile în care, odată cu căderea comunismului și dispariția economiei centralizate, economia românească se confrunta cu un vid teoretic și practic în domeniul funcționării firmelor, în special al managementului. O mare parte din practicile și modelele de management au fost preluate de firmele românești de la firmele multinaționale sau ca urmare a angajării unor manageri cu educație în domeniu în străinătate.

3. Managementul intercultural în România postsocialistă

3.1. O trecere în revistă a literaturii românești în domeniul managementului intercultural

Literatura românească în domeniul managementului intercultural este de dată relativ recentă. Cu excepția unui număr redus de cărți care, prin titlul lor, trimit direct la problematica managementului intercultural, diferențele culturale și impactul acestora asupra managementului firmelor sunt abordate în cadrul altor teme, cum sunt cultura organizațională, management și marketing internațional sau managementul resurselor umane. După cum arătam în prima parte a cărții, acestea sunt domenii care, în general, nu doar în cazul literaturii românești, se intersectează cu managementul intercultural.

Indiferent că abordează direct sau indirect problematica managementului intercultural, literatura românească este puternic influențată de literatura occidentală, din care a împrumutat atât concepte cât și practici, fără a se lua în calcul, uneori deloc, alteori doar în mică măsură, contextul economic, social, legislativ și cultural al României. Principalele împrumuturi vin dinspre literatura anglo-saxonă, dominantă în domeniu.

O cercetare efectuată în rândul jurnalelor americane listate printre cele mai bune în domeniul managementului indica o preferință pentru scrierile autorilor nord-americani și o subreprezentare sau biasare a scrierilor autorilor care nu sunt nord-americani (Baruch, 2007: 121) Această situație ar putea afecta negativ dezvoltarea teoriei generale a managementului, prin neglijarea diversității cercetărilor în domeniu și prin crearea fie a două teorii diferite, cu cadre de referință și o literatură diferită, ambele valide, fie a unei teorii considerată general valabilă, dar care reflectă, de fapt, paradigmele și

cadrele de referință ale cercetătorilor americani (Baruch, 2007: 122).

În plus, trebuie luat în calcul și cazul în care autorii non-occidentali contribuie ei înșiși la reproducerea paradigmelor occidentale. O trecere în revistă a articolelor publicate în *International Journal of Cross Cultural Management,* în 2006, la 5 ani de la lansarea acestuia, arăta că, în ciuda intenției exprimate de editori de a promova paradigme de gândire diferite, cercetările autorilor non-occidentali urmaseră în principal paradigma occidentală, neglijând cunoștințele și logica locală de funcționare. În acest fel, ei au contribuit mai degrabă la întărirea studiilor deja existente și / sau la replicarea acestora în alte regiuni decât la dezvoltarea de paradigme sau metodologii alternative (Jackson & Aycan, 2006: 5-6).

În cazul României, influența literaturii occidentale trebuie înțeleasă atât în contextul unui vid teoretic și practic din punct de vedere managerial, în perioada care a urmat căderii regimului comunist, cât și în contextul valorizării pozitive a Occidentului, despre care am discutat anterior. În aceste condiții, debutul managementului ca domeniu de cercetare în România postsocialistă a fost marcat de o perioadă în care au existat o serie de autori români care, prin cunoștințele lor de limbi străine, mai mult sau mai puțin avansate, reproduceau texte ale autorilor occidentali, fără a fi traduceri autorizate. Situația din domeniul literaturii în management reflecta situația mai generală a unei părți a economiei românești. Astfel, un număr mare de afaceri, în general de anvergură mică, erau conduse după intuiție sau de foste cadre din conducerea întreprinderilor de stat, care beneficiaseră de pe urma privatizărilor și își întăriseră astfel poziția socială (Sampson în Magyari-Vincze, Quigley & Troc eds., 2000; 269). Era, de asemenea, și cazul foștilor conducători ai întreprinderilor de stat care se folosiseră de relațiile dezvoltate în timpul comunismului și se asociaseră cu investitori străini, cu scopul de a beneficia de experiența profesională a acestora. Alți

antreprenori au evoluat mai degrabă ghidându-se după intuiția proprie, în condițiile în care nu aveau repere practice privind managementul unei firme într-o economie schimbată.

Reperele teoretice lipseau și ele, deoarece nu exista o literatură în domeniul managementului, în timpul comunismului, întreprinderile fiind conduse după criterii ideologice. În fapt, există o serie de cercetări sociologice realizate în întreprinderi cu scopul de a evalua reușita socialismului în crearea „noului om socialist", dar, având în vedere caracterul evident ideologic al acestor tipuri de texte[5], nu pot fi considerate ca o bază teoretică pentru managementul firmelor. De asemenea, eliminarea științelor sociale din cursurile facultăților, în timpul regimului comunist, a dus la o orientare tehnică a conducătorilor de întreprinderi, absolvenți în principal de studii în domeniul ingineriei. O mare parte dintre aceștia și-au continuat cariera în domeniul managementului și după căderea comunismului. Un studiu la nivelul anului 1995 privind distribuția managerilor români în funcție de profesie arăta că 6.698 din 9.817 manageri erau ingineri (Mereuță, 1995: 73). Aceștia au fost și printre primii profesori de management, după ce au fost introduse în facultăți cursuri în acest domeniu.

În aceste condiții, literatura occidentală în domeniu a devenit un reper atât teoretic cât și practic. Însă există și o latură negativă, deoarece literatura respectivă nu este adaptată specificului României postsocialiste și doar în rare cazuri oferă o înțelegere reală a funcționării organizațiilor. În consecință, nu contribuie la favorizarea unei mai bune funcționări a acestora și

---

[5] Una dintre lucrările care mi-a atras atenția prin rigurozitatea sa științifică, dar care este profund biasată de ideologie este cea scrisă de Honorina CAZACU, Mihail CERNEA, Gheorghe CHEPES, C. VLAD (Colegiul de îndrumare şi redacţie), Profilul spiritual al clasei muncitoare în socialism. Pe baza unor cercetări sociologice în uzine, Ed. Academiei Republicii Populare Române, Bucureşti, 1964.

la îmbogățirea sau la dezvoltarea teoriei în domeniul managementului.

Tendința în rândul autorilor români a fost mai mult aceea de a adapta condițiile existente la modelele de management decât de a adapta managementul la condițiile existente, ceea ce ar permite o gestionare mai eficientă a acestora din urmă. Această tendință evidențiază faptul că „managementul" este mai mult decât un cuvânt, este o etichetă. O etichetă care nu face referire la un domeniu academic înțeles ca un corpus de cunoștințe destinate înțelegerii comportamentului economic sau la un ansamblu de tehnici pentru gestionarea acestuia, ci la un „model cultural" garantat de succesul modului american / occidental de gestionare economică.

În acest context, managementul intercultural poate fi considerat un subiect mai degrabă adiacent și, cel mai adesea, este redus la prezentarea celor mai cunoscute modele axate pe dimensiuni ale culturii naționale (Hall, 1959, Hofstede, 1980; Kluckhohn și Strodtbeck, 1961; Trompenaars, 2000). Asemănător cazului literaturii occidentale, modelul cel mai citat și replicat este cel propus de Geert Hofstede (1980).

Literatura română în domeniu este caracterizată într-o foarte mare măsură de o abordare pozitivistă a culturii, care rezultă și din tendința cercetătorilor români de a importa cercetări finalizate prin crearea unor modele ale dimensiunilor culturale naționale. Această tendință nu este specifică doar României, ea se înscrie într-o tendință mai generală a cercetătorilor în domeniul managementului intercultural (Jackson & Aycan, 2006: 6).

În plus, în mai multe cazuri, raportarea la modelele dimensiunilor culturale naționale este metodologic și conceptual deficitar, după cum am putut vedea în cazul studiului realizat de Interact și Gallup pornind de la modelul lui Hofstede. Iar acesta nu este singurul caz în domeniu. Se poate vorbi de existența unei părți a literaturii în domeniu care este, de fapt, mai mult o literatură de popularizare (aleatorie și

reductivă) a noțiunilor de management vehiculate de literatura occidentală. Iar, în acest tip de abordare, se apelează, de multe ori, la simțul comun. Spre exemplu, în 1999, a fost publicată o carte al cărei scop era studiul culturii organizaționale a unor întreprinderi din trei culturi naționale diferite, România fiind una dintre țările studiate. Dacă, așa cum am văzut, studiul Interact avea o serie de erori metodologice și de interpretare, studiul prezentat în această carte este supus și mai multor asemenea erori. Spre exemplu, distanța față de putere este apreciată prin includerea României în categoria țărilor latine, fără a se urma nicio formulă de evaluare şi interpretare a acesteia, interpretarea rezultatelor bazându-se pe analogie: „Cred că se poate aprecia, în lipsa formulei de calcul folosite de Hofstede pentru determinarea PDI, că România s-ar situa între India (PDI=77) şi Jamaica (PDI=45) plajă de valori în care se găsesc şi alte ţări cu influenţe latine: Brazilia (69), Franţa (68), Columbia (67), Salvador (66), Portugalia (63), Spania (57), Italia (50), Argentina (49).” (Bîrsan, 1999 : 33)

Chiar dacă cercetătorii români nu tratează în mod direct problematica interacțiunii culturale în cadrul organizațiilor, aceasta rezultă din interesul lor pentru valorile în muncă ale angajaților români, deci pentru etica muncii. Iar acestea sunt abordate predominant în studiile dedicate culturii organizaționale.

Se pot remarca următoarele mari tendințe în rândul autorilor români care abordează problema culturii organizaționale[6]: 1) cei care încearcă să demonstreze existența unor valori „occidentale” (apreciate pozitiv) împărtășite de angajații români, valori puse în umbră de perpetuarea unei „mentalități comuniste” (apreciată negativ); 2) cei care pun problema existenței unui specific cultural românesc, apreciat

---

[6] Această taxonomie și exemplele aferente ei au fost publicate anterior în Veronica M. Mateescu (2009), *Cultura organizațională. Aspecte teoretice și metodologice*, EFES, Cluj-Napoca, pp. 46-66.

negativ; 3) cei care pun problema existenței unui specific cultural românesc, apreciat, de data aceasta, pozitiv, care ar fi persistat, conform opiniei acestor autori, de-a lungul istoriei, indiferent de regimul politic; 4) cei care popularizează cercetările celebre din domeniu, prezentând definiții, taxonomii, diferite aspecte corelate cu studiul culturii organizaționale (schimbare, performanță etc.), fără a face trimiteri, decât într-o mică măsură, la stadiul cercetărilor în domeniu în România. La aceștia se adaugă cei care studiază cultura organizațiilor din România, fără a pune problema mentalității, mergând cel mai adesea pe o abordare instrumentală și pe metodologia cantitativă aferentă acesteia.

1) Autorii care se înscriu în prima tendință consideră, cel mai adesea, că „mentalitatea comunistă" a angajaților români „trebuie să fie schimbată", fie pentru a obține performanța mult dorită, fie pentru a ușura procesul de tranziție spre capitalism. Spre exemplu, una dintre cărțile al cărei obiectiv era identificarea aspectelor dominante ale culturilor organizațiilor românești în contextul schimbărilor economice pleca de la premisa conform căreia capacitatea unei întreprinderi de a face față și de a iniția schimbări este determinată de „caracteristicile resursei umane" (Mereuță coord., 1998: 14). Prin urmare, culturile organizațiilor românești, omogenizate de economia centralizată, de ideologia și de politica comunistă, ar trebui să fie schimbate (Mereuță coord., 1998: 13). Premisa analizei culturilor întreprinderilor românești era aceea a posibilității existenței „unor reminiscențe, în cadrul întreprinderilor actuale, ale unei culturi organizaționale de tip socialist ce ar putea fi de natură a bloca sau îngreuna eficientizarea și restructurarea întreprinderilor românești" (Mereuță coord., 1998: 23-24). De asemenea, unul dintre elementele urmărite de această cercetare a fost evidențierea „aspectelor principale la nivelul mentalității salariaților și al culturilor organizaționale capabile să frâneze o schimbare rapidă" (Mereuță coord., 1998: 14).

Se poate întâlni și o altă variantă de distanțare față de „mentalitatea comunistă”: demonstrarea existenței unor „valori occidentale” în rândul angajaților români. Rezultatele studiului evocat în paragraful precedent sunt un exemplu în acest sens. Astfel, în analiza valorilor de muncă identificate, autorii fac distincție între „valorile moderne” (spre exemplu, optarea pentru o retribuire în funcție de performanță și de competența profesională) și „valorile tradiționaliste” (spre exemplu, loialitatea față de întreprindere, respectul față de ierarhie) (Mereuță coord., 1998: 65). În logica acestui discurs, „valorile moderne” sunt asociate cu „valorile capitaliste”, iar cele „tradiționaliste” cu valorile „socialiste”:

„[...] am putea chiar concluziona că ‘efectele’ paternaliste ale socialismului real sunt mai degrabă pe cale de estompare, în timp ce valori tipic moderne ale eticii muncii cuplate cu profesionalism şi eficienţă par a deveni din ce în ce mai reprezentative la nivelul populaţiei de angajaţi”. (Mereuță coord., 1998: 70)

2) Autorii care se înscriu în cea de-a doua tendință vorbesc despre existența unui „specific cultural românesc”, care merge dincolo de perioada comunistă, fiind ceva între „dat” și obținut de-a lungul istoriei, ceva care nu poate fi schimbat, deși s-ar dori schimbarea acestui ceva (vedem că „specificul cultural românesc” este apreciat negativ). Astfel, avem ca exemplu încercarea de definire a unui sistem / tip de management specific românesc ca „management cleptocratic”, pentru care se găsesc explicații de natură istorică și culturală:

„[managementul cleptocratic este] un produs-emblemă al tranziţiei la economia de piaţă, care îşi are însă rădăcinile în mai vechi perioade de jafuri, prin hoţie şi corupţie. [...] Managementul cleptocratic românesc modern își are originile în perioade istorice în care jefuirea țării a îmbrăcat forme mai

mult sau mai puțin instituționalizate, bogățiile României fiind o veritabilă 'vacă de muls' atât pentru străini cu interese de îmbogățire, cât și pentru vremelnicii guvernanți veniți de aiurea sau emanați de conjuncturile politice și economice autohtone (Mihuț, 2002: 246)."

În plus, se remarcă o abordare pe care am putea-o numi universalistă, în momentul în care se vorbește de „cultura organizațiilor românești", identificându-se elemente care transcend limitele organizaționale, formând un fel de specific al organizațiilor românești.

Un studiu realizat de Human Synergistics International în România (2010), la nivelul anilor 2004-2006, urmărea identificarea specificului culturii organizaționale în cazul firmelor din România care au folosit modelul de analiză propus de această firmă de consultanță (34 de companii). Deși se declară că analiza nu este reprezentativă pentru România (Human Synergistics, 2010: 2), pe parcursul întregului studiu care prezintă rezultatele acestei cercetări, se folosește sintagma „organizațiile românești", ceea ce poate fi cel puțin derutant. Tendințele identificate ca specifice culturii organizaționale sunt următoarele: competitivitate exagerată, convenționalism și autodezvoltare. Această ultimă tendință este considerată ca fiind „paradoxală", cercetătorii, influențați în mod evident de prejudecățile proprii, fiind „surprinși când a început să apară în măsurători și am verificat de câteva ori chestionarul ca să ne asigurăm că nu e vorba de o greșeală de interpretare. Nu e." (Human Synergistics, 2010: 3)

Totuși, această abordare e un pas înainte față de cea a celor de la Interact, care, în studierea dimensiunilor culturii naționale în România, din perspectiva modelului propus de Geert Hofstede, au fost la fel de surprinși, așa cum am arătat mai sus. Și, chiar mai mult, au repetat cercetarea, pentru a re-verifica scorul obținut pentru „distanța față de putere", care nu se încadra în cunoștințele apriori ale consultanților respectivi.

Literatura de acest tip abundă de stereotipuri privind „angajatul român”. Trecerea în revistă a trăsăturilor identificate de diferiți cercetători, consultanți, oameni de afaceri și angajați ca fiind „specifice culturii organizaționale românești” ar fi un demers care ar necesita o lucrare dedicată doar acestui aspect, de aceea mă limitez la a enumera doar câteva dintre ele (în afara celor deja prezentate mai sus): „spirit inovativ”, „capacitatea de a ocoli sistemul”, „flexibilitate”, „putere de muncă”, „creativitate”, „centrare pe relații” (Ionescu, 2009). La fel, se vorbeşte despre un specific al angajatului român, care de cele mai multe ori, se suprapune cu cel al „românului”, căzând uneori chiar într-un soi de determinism biologic: „angajatul român are o pornire instinctivă de a aduce îmbunătăţiri şi de a încălca procedurile” (Ionescu, 2009) (a se citi ironic, afirmația fiind continuată cu un exemplu „concret”, despre „Badea Gheorghe” angajat ca strungar la uzinele Mercedes-Benz).

3) Autorii care se înscriu în cea de-a treia tendință fac apologia elementelor considerate ca ținând de un „specific cultural românesc”, care n-a fost distrus, în ciuda „încercării sălbatice de distrugere totală” din partea „ultimei tragedii istorice” care a fost comunismul (Huțu, 1999: 95). Această descriere a „specificului cultural românesc” se bazează pe o bibliografie care presupune o ideologie esențialistă și, câteodată, elemente care se înscriu în determinismul bio-cultural (vezi Grillo, 2003: 160):

„cele mai profunde valori şi credinţe pe care românii le aduc cu ei în organizaţii” se află în „esenţa ţărănească, eminamente conservatoare şi încă funcţionând pe baza unor prezumţii fundamentale şi credinţe manifestate prin legende, mituri, eroi, superstiţii şi simboluri vechi de două mii de ani […]”. Deoarece românii sunt „oameni care, ca pasărea Phoenix şi strămoşii Lupi, sunt gata să se lupte, să renască din propria cenuşă şi să construiască o lume nouă”. (Huțu, 1999: 108)

Probabil că afirmațiile citate mai sus par a fi unice și extravagante. Dar nu sunt. Ele fac parte dintr-un curent teoretic, aparent respectabil, care mixează idei preluate, cel puțin necritic și trunchiat, din operele unor autori precum Eliade, Gusti, Rădulescu-Motru, Cioran, Drăghicescu, Simion Mehedinți, Ștefan Zeletin, Constantin Noica, Daniel Barbu (pentru a-i menționa pe cei mai des folosiți), deoarece aceștia făcuseră referiri la cultură, națiune și „specificul poporului român" (Lupan, 2004: 137-157). De multe ori, putem rămâne cu impresia că necesitatea cunoașterii unor elemente, care se înscriu în presupusul specific cultural românesc, depășește necesitatea umplerii de pagini într-o carte, devenind un fel de scop de sine stătător în studierea domeniului culturii organizaționale:

„noi urmărim asocierea unor valori culturale perene, relevate de mitul românesc asupra caracteristicilor managementului și leadershipului, dezirabil de a fi uzitate în organizațiile românești", deoarece „ignorarea acestor valori dezorientează, induc aprehensiuni care în final diminuiază eficiența actului managerial sau chiar provoacă zone de rezistență ce deturnează efectele scontate" (Lupan, 2007: 7) (este vorba despre cunoașterea mitului Meșterului Manole).

Autorul rândurilor de mai sus insistă asupra modului în care „mitul" își exercită influența asupra activității manageriale actuale:

„avem de a face cu arhetipuri, ce inundă prin simboluri o cultură și parcurg prin ea timpul revenind la suprafață în cogniția indivizilor, de câte ori este nevoie, de câte ori aceștia încearcă să-și proceseze informațiile pentru a-și organiza acțiunile. Cum managementul este însăși arta și știința de a determina pe alții să realizeze un obiectiv, este normal ca actele

lui să țină seama de felul în care își procesează subordonații informațiile.” (Lupan, 2007: 8)

Chiar mai mult, autorul face o analiză „elaborată” a dimensiunilor culturii naționale în România, folosind nu un model, ci trei (Trompenaars, Hall și Hofstede), tot pe baza mitului Meșterului Manole (Lupan, 2007: 75). Nu vom intra în detaliile acestei prezentări, care ocupă o bună parte din spațiul lucrării (pp. 75-106), metoda de lucru a autorului nu se schimbă față de ceea ce am descris mai sus. Vom spune doar că o parte din „rezultatele” obținute sunt contrare celor găsite pe căi un pic mai științifice.

„Evitarea incertitudinii este slabă, „analiza mitului Meșterului Manole” aducând „indicii certe că avem o cultură externă cu evitarea incertitudinii slabă”, indiciile certe fiind „stoicismul cu care este acceptat destinul, fatalitatea fiind asumată cu seninătate, ca fiind jertfa implacabilă pretinsă de desăvârșirea construcției”. (Lupan, 2007: 97)

Contrar aprecierii destul de răspândite conform căreia evitarea incertitudinii scăzută este asociată cu asumarea riscului, autorul consideră că „această dimensiune este însă puțin propice unei economii moderne ce nu apreciază improvizațiile”, recomandând intervenția managementului „în direcția reformării acestei dimensiuni” (Lupan, 2007: 155), fără a vedea contradicția în care se află managerul căruia i se dă ceva predeterminat spre schimbare. De asemenea, orientarea este pe termen lung (aici apare o mică tendință de nuanțare privind regăsirea valorilor asociate acestei orientări în „judecățile românilor”) (Lupan, 2007: 103), dedusă din motivele care îi determină pe meșteri să participe la realizarea construcției, din perseverența Anei, a lui Manole, a lui Negru Vodă (Lupan, 2007: 103-104) ș.a.m.d.

4) O a patra tendință în literatura în domeniul culturii organizaționale este prezentarea unor definiții, taxonomii, a diferitelor aspecte studiate în raport cu cultura organizațională (schimbarea, influența culturii naționale, socializarea, *leadership*-ul, diagnoza, dezvoltarea organizațională, metode de cercetare a culturii organizaționale, relația climat organizațional-cultură organizațională, inovația organizațională etc.), fără a se face însă trimiteri, decât în puține cazuri, la stadiul (real al) cercetărilor în domeniu în România sau la realitatea firmelor din România. De multe ori, pentru exemplificare se preferă marile firme occidentale.

5) Există însă și autori care studiază cultura organizațiilor din România fără a pune problema mentalității. Acești autori sunt, cel mai adesea, adepți ai unei perspective instrumentale asupra culturii și, implicit, ai metodologiei cantitative aferente acesteia.

3.2. Practici de management intercultural în firmele multinaționale din România

Firmele multinaționale, prin rolul lor de model pentru lumea afacerilor din România și cel de ideal pentru cariera profesională, în special pentru tineri, au fost și sunt un element semnificativ în formarea eticii postsocialiste a muncii. De asemenea, au jucat rolul de promotori ai unor practici de management intercultural, alături de practici mai generale de management, managementul resurselor umane, marketing, cultură organizațională etc.

În scopul identificării celor mai frecvente practici de management intercultural în firmele multinaționale din România, am realizat o cercetare secundară, analizând, în principal, interviuri cu manageri generali, manageri de resurse umane și / sau angajați ai acestora, așa cum sunt prezentate în presa de specialitate.

Am urmărit în principal practicile de management al resurselor umane, întrucât acestea pot furniza informații privind orientarea managementului firmelor respective asupra diferențelor culturale. Așa cum am menționat deja, managementul intercultural poate fi considerat, într-o anumită măsură, o ramură a managementului resurselor umane (MRU) care ia în calcul aspectul diversității culturale într-o organizație. De asemenea, MRU este principal mediator și dezvoltator de competențe de management intercultural într-o organizație. În aceste condiții, analiza a fost asupra principalelor procese de MRU: recrutare, selecție, integrare, formare, dezvoltare și managementul carierei, evaluare, motivare / remunerare, concediere și pensionare.

De asemenea, am urmărit: (1) identificarea elementelor de comportament în muncă și comportament al consumatorului influențate de cultură; (2) identificarea modalităților în care firmele multinaționale răspund / sunt influențate de diferențele culturale în operațiunile interne (ex.: aspecte de organizare, cultură organizațională și comportament organizațional) și externe (activitățile de marketing, relațiile cu părțile interesate); (3) identificarea unor elemente care ar putea sugera o orientare etnocentrică, policentrică sau geocentrică a firmelor multinaționale, cum ar fi: relațiile între sediul central și filiale, folosirea de manageri locali sau expatriați, strategiile predominante, reacțiile la dilema „global-local", importanța și autonomia filialelor etc.; (4) identificarea factorilor de atractivitate pentru investiția pe piața din România, cu efect asupra practicilor de MRU, de marketing și asupra abordării diferențelor culturale.

Una dintre principalele concluzii ale cercetării secundare a fost legată de interesul major acordat în presa de specialitate politicilor de compensare și beneficii practicate de firmele multinaționale. Interesul respectiv poate fi considerat, într-o mare măsură, și o reflectare a interesului mai general la nivel de societate privind factorii motivatori în muncă, în rândul

cărora, așa cum am putut vedea, factorul financiar are un rol important în alegerea și motivarea schimbării locului de muncă. Politica de compensare și beneficii este una dintre politicile de MRU asupra cărora diferențele culturale au o puternică influență, fiind strâns legată de motivația indivizilor de a munci, diferită în funcție de contextul economic, politic, socio-cultural în care trăiește individul (Hofstede, 1980: 376).

Trecerea în revistă a articolelor asupra politicilor de compensare și beneficii a indicat că, în perioada studiată, firmele străine ofereau salarii mai mari decât firmele românești, fie ele mari sau IMM-uri, cu capital privat sau de stat. Spre exemplu, salariile oferite de Oracle România erau de 300 euro pentru nivelul începător și puteau ajunge până la 1000 euro (Pahoncia, 2007b). Dar chiar dacă salariile angajaților din firmele străine erau mai mari decât ale angajaților pe poziții similare din firmele românești, erau mai scăzute față de cele ale omologilor din țările occidentale. Spre exemplu, salariul unui director financiar era aproximativ 50%-60% din media salariilor directorilor financiari din țările vestice (Oniga, 2007b). Însă, tendința în creștere în rândul angajaților români de a cere salarii mai mari, legislația care impunea taxe și impozite mari pentru angajatori, alături de necesitatea prezervării avantajului de cost (după caz) și concurența cu alte firme multinaționale, deja active sau recent intrate pe piața românească, au determinat firmele multinaționale să introducă, dincolo de o ușoară creștere a salariile, o serie de beneficii (asigurare privată de sănătate, telefon mobil, locuință de serviciu, mașină de serviciu și, cel mai frecvent, tichetele de masă (Capital, 01/08/02; 10/10/ 2; 23/12/02; 19/09/03; 19/02/04; 04/03/04; 11/11/04; 27/01/05; 28/12/ 05; 07/03/06). Introducerea beneficiilor a fost determinată și de tendința angajaților români de a părăsi un loc de muncă pentru un salariu mai bun, chiar dacă nu se poate vorbi întotdeauna de o creștere salarială semnificativă. Au fost cazuri, spre exemplu, în care angajații au părăsit locul de muncă pentru o remunerație

cu 5%-10% mai mare sau pentru aproximativ 30 euro în plus (Popescu & Pricop, 2007).

Putem spune că, prin politicile de compensare, firmele multinaționale sunt sensibile la specificul local, atât din punct de vedere cultural, cât și legislativ, competiția având un rol important în această receptivitate. Dacă ne raportăm la clasificarea lui Perlmutter (1969), prezentată detaliat în partea de început a cărții, putem vorbi de o orientare policentrică. Aceste practici sunt frecvent întâlnite în rândul multinaționalelor care operează în întreaga lume, așa cum reiese din literatura în domeniu, fiind rezultatul, de cele mai multe ori, necesității adaptării la condițiile legislative și / sau culturale specifice țărilor respective, nu neapărat o alegere a managementului firmelor respective.

În ceea ce privește recrutarea personalului, practicile cel mai frecvent utilizate de firmele multinaționale sunt stagiile de practică pentru studenți și proaspăt absolvenți (în special pentru studenți). Câteva exemple în acest sens sunt: „Quadrant Amroq Beverages (QAB) Career Practically" - un program de practică pentru studenții în ultimul an de studiu, care oferă posibilitatea de a lucra în mai multe departamente ale firmei (ex.: producție, cercetare și dezvoltare, aprovizionare, marketing, resurse umane); „Raiffeisen Trainee" - un program de practică aflat la a 3-a ediție în 2005, organizat de Raiffeisen Bank pentru tinerii absolvenți; programe de practică organizate de Orange România (Capital, 14/10/04) etc. Programele de practică oferă firmei posibilitatea de a-și alege cei mai buni angajați sau pe cei cu cel mai mare potențial și, în același timp, funcționează ca o metodă de formare a personalului și de management al carierei. De asemenea, aceste programe oferă posibilitatea familiarizării cu cultura organizațională și de retenție a acelor candidați care răspund cel mai bine cerințelor firmei, nu numai din punct de vedere profesional, ci și al profilului valoric. În plus, au și alte avantaje, cum ar fi o vizibilitate mai mare și relații bune cu comunitatea.

O altă practică de recrutare, dar şi de selecţie a personalului, este cea a cooperării cu universităţile, sub forma sponsorizărilor de programe de specializare profesională sau burse de studii oferite celor mai performanţi studenţi. În acest fel, multinaţionalele îşi asigură o bază de candidaţi din care îi pot alege pe cei mai buni. La aceasta se adaugă organizarea de şcoli de vânzări şi marketing, de seminarii pe diferite teme, posibilitatea ca studenţii să realizeze cercetările pentru lucrările de licenţă în cadrul firmei, participarea la târguri de locuri de muncă, depunerea online a candidaturii sau *headhunting,* în cazul în care personalul specializat este limitat.

Criteriile de selecţie sunt multiple, variind de la cerinţa de a cunoaşte mai multe limbi străine, în special engleza, până la a avea un anumit tip de comportament şi abilităţi sociale, cum ar fi: „comportament proactiv”, „capacitate de a munci în echipă”, „competenţe de comunicare”, „flexibilitate”, „deschidere”, „încredere în sine”, „dinamism”, „orientare spre îndeplinirea scopurilor”, „spirit antreprenorial” etc. (Capital, 24/06/05). După cum putem vedea, sunt competenţe asociate cu un anumit tip de „mentalitate”, aşa cum discutam mai sus, care este corelată cu adecvarea profilului „valoric” al candidatului cu modul de lucru „occidental”, această adecvare fiind percepută ca esenţială pentru firmă şi pentru succesul profesional al angajatului.

Experienţa de voluntariat este un alt element luat în calcul în procesul de selecţie (Capital, 16/09/ 4), din ce în ce mai mulţi studenţi fiind implicaţi în activităţi de voluntariat, cea mai comună la vremea respectivă fiind aderarea la asociaţii studenţeşti. Barometrul de opinie publică din 2005 indica o participare scăzută la activităţile de voluntariat pentru o mare parte a populaţiei din România. O explicaţie posibilă pentru această diferenţă este aceea că procesele de recrutare şi selecţie ale multinaţionalelor vizau în principal studenţii, iar unele multinaţionale cereau în mod explicit enumerarea activităţilor de voluntariat în candidaturile depuse pentru angajare (Capital,

16/09/04). De asemenea, multinaționalele erau principalii parteneri ai asociațiilor studențești în derularea de proiecte și alte activități, sponsori pentru organizarea de diverse școli și seminarii, organizatori de programe de practică și conferință, fiind actorii economici cei mai implicați în multiple activități de responsabilitate socială corporativă (Capital, 23/10/02). Toate aceste activități le făceau mai vizibile și contribuiau la crearea imaginii unor firme care apreciază voluntariatul.

Procesul de integrarea a noilor angajați nu constituie subiectul interviurilor analizate, nici măcar în legătură cu subiectul culturii organizaționale. Deși aceasta din urmă este foarte prezentă în discursul managerilor / angajaților firmelor multinaționale, în principal sub forma valorilor firmei și ca element de diferențiere între munca în multinaționale față de munca în firmele românești, de cele mai multe ori considerându-se că cele din urmă nu au o cultură organizațională, care este un factor generator de succes și performanță.

Analiza practicilor de formare a personalului a indicat programele de specializare pentru angajați și manageri în alte filiale decât cele în care activează ca fiind principalul element folosit de multinaționalele din România. Spre exemplu, Kraft Foods România a trimis angajați români să lucreze pentru 3 săptămâni în filiala din Africa de Sud. Angajații respectivi (doi tehnicieni și un șef de departament) au avut sarcina de a forma, ulterior specializării respective, colegii și subordonații în producția de bomboane Sugus. O altă modalitate de formare / dezvoltare este expatrierea managerilor, pentru câțiva ani, să lucreze, consecutiv, într-una sau mai multe filiale ale firmei multinaționale, în misiuni internaționale. Expatrierea era și o practică de promovare sau o condiție necesară pentru promovare. Un număr mare de multinaționale, în cadrul programelor de management al carierei, includeau un anumit număr de misiuni internaționale drept o condiție obligatorie pentru promovare,verticală sau orizontală. Un exemplu tot de

la Kraft Foods România este acela al expatrierii, în 2002, a cinci manageri români să lucreze pentru filialele din Europa de Vest (Capital, 19/09/02). În plus, a introdus în cadrul filialei din România un program automatizat de evaluare și dezvoltare a managerilor, ca urmare a schimbărilor în structura echipei manageriale. Angajați cu vechime au fost deplasați pe noi poziții, locul acestora fiind luat de angajați tineri, cu mai puțină vechime și mai puțin experimentați. Programul respectiv a fost dezvoltat special pentru Kraft Foods de firma americană Lominger, fiind folosit, înainte de implementarea în România, în filialele din Benelux și Marea Britanie, cu intenția de a fi folosit în toate filialele (Capital, 22/ 08/02). Modul de luare a deciziilor și procesele prezentate anterior indică o orientare managerială geocentrică în cazul acestei firme.

Michelin este o altă firmă multinațională care practică atât stagii de specializare în alte filiale cât și expatrierea, temporară sau definitivă. Toți angajații Michelin aveau, indiferent de nivelul ierarhic, posibilitatea de a beneficia de stagii de specializare / pregătire în alte țări decât țara de origine, conform unui plan anual de dezvoltare a angajaților. Pentru locurile de muncă internaționale sunt selectați cei mai buni angajați, după un an de monitorizare. Dacă un angajat este foarte performant, chiar dacă nu este o nevoie activă de personal, este trimis într-o misiune internațională. Se pot identifica și în acest caz elemente care indică o orientare geocentrică a managementului, accentul fiind pus de performanță, nu pe naționalitate. După 1 an de activitate în România, pe „lista de aur" a firmei Michelin figura, în 2002, un număr mare de angajați desemnați pentru stagii de specializare / formare în străinătate, câțiva dintre aceștia fiind desemnați pentru expatrierea pe termen lung sau chiar definitivă (Capital, 19/09/02).

Din cele descrise anterior, se poate desprinde performanța profesională drept una dintre condițiile pentru avansare ierarhică într-o multinațională. Alte condiții sunt: experiența

anterioară în cadrul aceleiași firme, într-o altă multinațională, în sectorul de activitate al firmei multinaționale și specializarea într-un anumit domeniu, obținută prin studii de tip master sau doctorat. Înainte de promovare, angajații sunt incluși, cel mai adesea, în programe de management al carierei internaționale. Selecția pentru participarea la aceste programe se face pe baza unor criterii cum sunt: competențe de *leadership*, capacitatea de a îndeplini sarcini care necesită un grad crescut de responsabilitate, potențialul de dezvoltare, vorbirea fluentă a cel puțin unei limbi străine etc. (Capital, 24/02/05; 13/12/05; 24 /01/2006).

Majoritatea firmelor multinaționale din România aveau programe de management al carierei internaționale, câteva exemple în acest sens fiind GlaxoSmith-Kline, Hoffmann-La Roche, Coca-Cola HBC. GlaxoSmith-Kline avea un program de dezvoltare de 6 luni pentru toți angajații cu o bună performanță profesională, indiferent de domeniul de activitate. Până în 2005, principalele domenii erau cel financiar și logistic, iar țările unde se dezvoltau aceste programe erau Marea Britanie și Slovacia. Hoffmann-La Roche organiza, pentru o perioadă cuprinsă între 2 săptămâni și 3 luni, uneori chiar și mai mult de un an, diferite programe de formare a personalului, care se derulau în alte filiale ale firmei decât cea în care lucra angajatul respectiv. Scopul acestor programe de formare era obținerea de competențe profesionale care permit o implementare mai rapidă a anumitor procese, după terminarea programelor respective angajații având posibilitatea de a reveni să lucreze în filiala de care aparțin sau să își continue cariera în alte filiale. Coca-Cola HBC avea programe de management al carierei internaționale pentru angajații cu potențial înalt și pentru cei cu o performanță profesională excelentă și constantă. Sistemul de management al carierei internaționale includea 26 de țări, iar mobilitatea în interiorul acestui sistem permitea dezvoltarea de stiluri manageriale diferite care pot fi adaptate la specificul unităților locale. Alte exemple de multinaționale

active în România care aveau sistem de management al carierei internaționale sunt: Allianz-Ţiriac Asigurări, 3 M, Raiffeisen Bank, McDonald's, Procter&Gamble Romania și Honeywell (Capital, 24/02/05).

Evoluția profesională în cadrul unei firme multinaționale poate fi orizontală sau verticală. Una dintre formele verticale de evoluție profesională întâlnite este promovarea de pe o poziție locală de conducere pe o poziție regională de conducere sau de pe un nivel managerial de mijloc pe un nivel managerial de vârf. Spre exemplu, managerul general al McDonald's România a fost promovat, în 2001, pe poziția de coordonare a activităților McDonald's în Bulgaria, Serbia, Muntenegru, Macedonia și Slovenia, iar 2002, atribuțiile i-au fost extinse la Georgia și Azerbaijan (Capital, 24/02/05). O altă formă de evoluție profesională verticală este înlocuirea managerilor expatriați care conduc filialele din România de către manageri locali, de origine română. Spre exemplu, Interbrew România a înlocuit managerii expatriați cu manageri locali, iar, ulterior, managerul general de origine română a fost avansat pe poziția de manager regional, locul său fiind preluat de managerul de marketing al Interbrew România (Capital, 13/12/05). Evoluția profesională orizontală oferă angajaților posibilitatea de a lucra pe poziți similare, dar în alte zone unde firma multinațională are filiale sau în alte departamente ale aceleiași filiale ori în alte departamente din alte filiale. Acest tip de evoluție profesională este frecvent întâlnit în cadrul multinaționalelor deoarece accesul la poziții de conducere superioare sau medii este limitat și deoarece piața românească devenea mai stabilă în condițiile în care principalii jucători economici și firmele străine cele mai puternice intraseră deja pe piață, nivelul salarial rămânând relativ stabil (Capital, 02/09/04).

Practicile de evaluare a performanței profesionale au primit puțină atenție din partea presei economice, în perioada studiată. Din puținele articole care suprind acest subiect, am putut constata că, în general, filialele firmelor multinaționale din

România importă sistemele de evaluare ale firmei mamă, cu ajutorul unor manuale privind regulile și politicile de evaluare care trebuie implementate în România. Un exemplu de sistem de evaluare, care măsoară nu doar performanța profesională, ci și competențele de management / leadership este cel al Kraft Foods România, prezentat anterior, rezultatele evaluării fiind folosite pentru dezvoltarea individuală și organizațională (Capital, 22/08/02; 10/04/03). Un alt exemplu este sistemul de evaluare practicat de Philips România, care este standardizat pentru toate filialele din lume ale firmei Philips. Printre modalitățile de evaluare este menționat programul *People Performance Management,* care presupune evaluarea rezultatelor din anul precedent raportat la domeniile principale de responsabilitate ale locului de muncă, programele de formare la care a participat angajatul, comportamentul angajatului față de valorile firmei și competențele de lider (Oniga, 2007a).

Pentru perioada de timp studiată, nu am gasit niciun articol privind practicile de concediere / pensionare ale firmelor multinaționale cu filiale în România. Singurele aspecte menționate sunt cele legate de fluctuația personalului: motive ale schimbării locului de muncă și ratele de retenție a personalului. Spre exemplu, 3 M România raporta în 2004 rate mai mari de fluctuație voluntară a personalului comparativ cu anii precedenți, perioada cea mai stabilă în care firma nu a avut nicio plecare fiind 1999-2000. Principalul motiv pentru care angajații au părăsit firma a fost posibilitatea de a lucra pe poziții de conducere superioare pentru firmele străine intrate pe piață, acestea oferind, în plus, un sistem de compensare și beneficii mai atractiv (Capital, 02/09/04).

Analiza practicilor de MRU ale firmelor multinaționale cu filiale în România a evidențiat, în general, o orientare geocentrică a managementului sediului central, chiar dacă mediul economic și socio-cultural din perioada respectivă era favorabil unei orientări etnocentrice. Printre factorii favorizanți

se pot enumera: valorizarea Occidentului, cu formele sale multiple de manifestare, așa cum am detaliat în secțiunea privind etica postsocialistă a muncii; rolul de modele al firmelor multinaționale, considerate de către elitele politice, economice și ale societății civile din perioada respectivă ca fiind, alături de Uniunea Europeană, promotori ai capitalismului în România. Acest rol deriva din faptul că promovau : „(…) un alt tip de cultură, bazat pe etica muncii şi pe un set de valori care se regăsesc în capitalismul occidental" (Fundația Horia Rusu și Gallup Organization Romania, 2005: 150).

O altă premisă pentru orientarea etnocentrică este avantajul de cost, care a constituit principalul factor de atractivitate pentru investițiile străine pe piața românească. Cercetarea secundară efectuată a evidențiat și ea avantajul de cost (costuri scăzute de producție, de operare, cu mâna de lucru) ca fiind principalul factor de atractivitate pentru firmele multinaționale active în România. Chiar și după integrarea în Uniunea Europeană, costul scăzut al forței de muncă a rămas unul dintre principalii factori de atractivitate pentru investițiile străine în România. O cercetare realizată de Ernst&Young a indicat România ca fiind prima din regiune și printre primele 10 țări din Europa preferate ca destinație pentru investițiile străine, pe motive de costuri încă scăzute cu mâna de lucru și de potențial de creştere a productivității muncii (Bobocea, 2007). Alți factori de atractivitate evidențiați de cercetarea secundară au fost: perspectiva integrării României în Uniunea Europeană (motiv valabil până în 1 ianuarie 2007, când România a devenit stat membru al Uniunii Europene), calificarea profesională înaltă, competențe lingvistice ale forței de muncă, dimensiunea pieței, proximitatea geografică și culturală față de Occident, infrastructura existentă, procesul de privatizare, facilitățile oferite investitorilor străini și, în general, un climat favorabil investițiilor străine.

Orientarea spre avantajul de cost este de multe ori inconsistentă cu recunoașterea și valorizarea diversității culturale, mergându-se mai degrabă pe o politică de ignorare și / sau minimizare a acesteia, caracteristice unei orientări manageriale etnocentrice. Însă această orientare spre cost este slăbită de schimbările în așteptările angajaților români în ceea ce privește salariile primite, în direcția măririi acestora. De asemenea, competiția în creștere între firmele multinaționale active pe piața românească pentru mâna de lucru calificată, care a dus și la o mărire a salariilor, face mai dificilă urmărirea (extremă) a avantajului de cost. În consecință, firmele multinaționale atrase în România doar de avantajul de cost s-au orientat ulterior înspre alte piețe, mai avantajoase din acest punct de vedere. Integrarea României în Uniunea Europeană a fost de asemenea un factor de îngrijorare pentru investitorii străini în ceea ce privește avantajul de cost, în perspectiva creșterii costurilor cu forța de muncă, Printre sectoarele cele mai afectate de creșterea costurilor salariale au fost cele care operau în sistem *lohn* (regim de perfecționare pasivă a produsului): industria textilă și de confecții, industria lemnului, industria pielăriei etc,, în aceste sectoare avantajul urmărit fiind exclusiv cel al costului. În cea de a doua parte a cărții, dedicată cercetării de teren, voi detalia situația existentă în perioada respectivă privind industriile în care predomina producția de tip *lohn*, situația curentă și previziunile privind situația ulterior integrării României în UE.

Orientarea etnocentrică poate fi întâlnită, așa cum am detaliat la începutul părții teoretice a cărții, în principal în rândul firmelor care se află în faza de început a activității lor internaționale sau exportă produse puternic asociate cu țara de origine, în acest caz diferența culturală devenind un produs în sine (Pop și Dumitru, 2001: 64). De asemenea, orientarea etnocentrică poate fi întâlnită în cazul firmelor care funcționează în străinătate în medii complet noi sau cu un grad perceput de risc înalt, precum și în țările unde nu există

cunoașterea, tehnologia și / sau experiența necesară în domeniul respectiv de activitate. Acesta din urmă a fost cazul mai multor țări imediat după căderea regimului comunist. În plus, în aceste țări exista și o cerere mare de produse străine, indiferent de caracteristicile acestora. Deoarece, dincolo de satisfacerea unor nevoi de bază îndelung reprimate, acestea erau asociate cu libertatea. Sampson considera că, în România, în 1989, adevărata revoluție a fost cea a consumerismului (Sampson în Magyari-Vincze, Quigley & Troc, eds. 2000: 268). În aceste condiții, o abordare etnocentrică nu este dăunătoare scopurilor de eficacitate ale unei firme, fiind pentru firmă o variantă optimă de gestionare economică a diferențelor culturale.

Dacă în ceea ce privește managementul resursei umane, orientarea managementului multinaționalelor, așa cum reiese din cercetarea secundară efectuată, este în principal geocentrică, din punct de vedere al marketingului, orientarea este mai degrabă policentrică. Deoarece profilul consumatorului român s-a schimbat treptat, dintr-un consumator altădată ușor de satisfăcut de orice produs străin într-un consumator mai sensibil la personalizarea produselor / serviciilor oferite, schimbare generată în mare parte chiar de eforturile de marketing ale firmelor străine în încercarea de diferențiere față de competitori. Condițiile socio-economice reclamă, de asemenea, o abordare policentrică a activităților de marketing. Spre exemplu, o cercetare realizată de GFK România evidenția o polarizare a consumatorilor români în două mari segmente: calitate ridicată și economic. Consumatorii din segmentul „mediu”, un segment care era încă în formare, se deplasau treptat înspre sectorul economic, ca urmare a costurilor în creștere ale serviciilor publice și ale bunurilor de larg consum. Pentru a răspunde acestor condiții specifice, firmele și-au adaptat activitățile de marketing, în special politicile de preț. Spre exemplu, Kraft România și-a diversificat portofoliul de mărci pentru categoriile economic și calitate ridicată, Unilever

și Henkel ofereau produse de curățenie ieftine pentru segmentul economic și au lansat mărci locale poziționate clar pentru segmentul mediu-economic, în timp ce Coca-Cola și-a reorientat politica de prețuri, concentrându-se pe sectorul economic etc. (Capital, 15/08/02; Capital, 07/08/02).

Concluzionând, analiza practicilor de management intercultural în firmele multinaționale din România a evidențiat valorile generale ale societății și valorile în muncă în schimbare ca fiind elementul cultural cu cea mai mare influență asupra activităților acestora, ca urmare a influenței pe care o au asupra comportamentelor angajaților și consumatorilor. În ceea ce privește practicile de MRU, concluzia este similară rezultatelor altor cercetări care arată că influența diversității culturale este mai puțin evidentă, deoarece practicile respective sunt mai standardizate, mai formalizate și mai structurate decât în cazul organizațiilor de dimensiuni mai mici, în domeniul serviciilor, proprietate privată sau afacere de familie (Aycan, 2005: 1113). Concluzii similare altor cercetări privind influența culturii am obținut și în cazul IMM-urilor, așa cum vom vedea în partea dedicată cercetării de teren: dacă ceea ce privește multinaționalele, factorii contextuali cu cea mai mare influență asupra practicilor de MRU sunt cei structurali și instituționali, în ceea ce privește organizațiile de mici dimensiuni, sunt cei culturali (Aycan, 2005: 1113).

În plus, în cazul firmelor multinaționale, chiar dacă fiecare are cultura sa organizațională unică și distinctă, există o anumită similaritate a valorilor declarate, a normelor, principiilor, codurilor de comportament, putând vorbi chiar de o „cultură a firmelor multinaționale”. Această similaritate poate fi considerată și ca rezultatul unor cerințe exterioare aplicabile marii majorități a multinaționalelor (spre ex,, adoptarea unui comportament responsabil social), precum și prin preferința de a angaja absolvenți de MBA (*Master of Business Administration*). Un studiu realizat de QS și TopMBA.com evidenția că din ce în ce mai multe firme, din

sectoare diferite de activitate, angajau absolvenți de MBA, în special firmele care erau lideri de piață (Oniga, 2007c). Declarațiile unui manager român al filialei Accenture în România, care lucrase anterior pe poziția de *country manager* pentru Motorola, privind adaptarea sa la noul loc de muncă sunt ilustrative pentru similaritatea culturilor organizaționale ale FMN: „Principiile sunt aceleaşi, atmosfera e aceeaşi (...), considerând că s-a adaptat ușoar ca urmare a experienței sale anterioare în „cultura multinațională” (Pahoncia, 2007a).

Nu se poate vorbi de o abordare prescrisă în ceea ce privește diversitatea culturală care să asigure succesul economic al unei firme. Dincolo de factorii culturali, a căror influență este incontestabilă, există o serie de factori așa numiți „non-culturali”, economici, sociali, legislativi, politici, care influențează activitatea unei firme și care trebuie luați în calcul, indiferent de spațiul de operare al firmei.

4. Concluzie

Managementul intercultural este un domeniu de studiu care prezintă un interes în creștere pentru firme, fie ele mari sau mici. Motivele de interes sunt multiple, începând cu cazuri de eșec ale firmelor care au ignorat diferențele culturale până la tendința și cerințele la nivelul societății mai largi de recunoaștere și valorizare a diversității culturale.

Managementul intercultural se confruntă cu provocarea de a-și dovedi eficacitatea în ghidarea acțiunilor unei firme. Diferite treceri în revistă ale stadiului actual al cercetărilor în domeniu ridică problema slabei capacități a teoriei în domeniu de a ghida practica acestuia. Această situație este pusă pe seama slabei dezvoltări a teoriei, a unei nomenclaturi prea puțin clar definită a managementului intercultural și a unei concepții în principal pozitivistă, esențialistă și deterministă asupra culturii, care influențează metodologia de cercetare, reducând capacitatea de analiză a interacțiunii culturale.

În aceste condiții, se ridică în mod firesc întrebarea: „Cum se poate pune în aplicare managementul intercultural?” Întrebarea și răspunsul pot fi abordate pe mai multe niveluri. Există un nivel simplu, care este mai puțin costisitor și care constă în utilizarea modelelor „clasice”, axate pe dimensiuni / orientări ale culturii naționale și a unei metodologii predominant cantitative. Acest tip de abordare are însă mai multe limite, cum ar fi esențialismul, universalismul, reducționismul, concentrarea pe elemente foarte generale, neglijarea interacțiunilor culturale, precum și capacitatea scăzută de explicare și predicție a comportamentului organizațional la nivel micro. Există și un nivel mai aprofundat, care presupune o metodologie calitativă de studiu. Acest tip de abordare are și ea dezavantajele ei. În primul rând, aceea de a fi mai costisitoare decât cercetarea bazată pe modele ale dimensiunilor / orientărilor culturii naționale (Butaru, 2015: 21). De asemenea, gradul de profunzime câștigat prin acest tip

de analiză este amenințat de caracterul schimbător al culturii. Cu toate acestea, abordarea respectivă nu își pierde din valoare, oferind o descriere mai adecvată a „faptelor sociale” decât modelele menționate anterior. Iar modelele axate pe dimensiuni ale culturii naționale, în ciuda limitărilor, au o anumită valoare practică, chiar dacă nu oferă posibilitatea unei avansări din punct de vedere teoretic. Aceasta din urmă este destul de redusă, deoarece, chiar dacă diferitele dimensiuni sunt nuanțate sau completate, rezultatul final este acela al obținerii unor date foarte generale, câteodată stereotipe, asupra unei culturi, fără a oferi posibilitatea de a înțelege interacțiunea culturală. Spre deosebire, cercetarea de tip calitativ, prin simpla prezență a cercetătorului, care îi permite acestuia interpretarea oricărui fapt pe care îl constată (afirmațiile, negațiile, chiar refuzul de a răspunde la anumite întrebări în anumite circumstanțe arată „fapte ale culturii”), oferă o informație mult mai bogată despre interacțiunea culturală (Butaru, 2015: 28). De asemenea, acest tip de cercetare permite evidențierea faptului că anumite elemente, considerate non-culturale (sociale, economice, politice etc.) sunt de fapt elemente culturale sau se află într-o strânsă interdependență cu acestea. Cel mai bun exemplu în acest sens este etica muncii. Deoarece, în etica muncii se regăsesc habitusuri care în mod normal nu se înscriu în cultura tradițională, națională sau regională a grupului studiat, ci mai degrabă în categoriile economicului, socialului, politicului etc.

Cercetarea calitativă permite evidențierea mecanismului de funcționare a logicii practicilor sociale, adică a modului în care indivizii gestionează ceea ce se numește „realitate”. Dacă la nivel teoretic distincția între factorii culturali și cei considerați non-culturali pare să aibă o anumită logică, cercetarea de teren va arăta caracterul forțat al acestei separări. Astfel, ipoteza (esențialistă) conform căreia „cultura națională” rămâne neschimbată, în timp ce elementele sociale și economice, educația etc. sunt pasagere, se infirmă. Deoarece, pentru orice

cercetător care folosește cercetarea culturală calitativă, schimbarea „culturii naționale" este un fapt evident. Într-adevăr, schimbarea „culturii naționale" nu se produce atât de rapid ca în cazul factorilor considerați non-culturali, dar acesta nu este un motiv suficient pentru a nega caracterul cultural al acestora din urmă. Deoarece, asemănător elementelor culturale, aceste elemente se difuzează, se transmit (Butaru, 2015: 79-81).

O altă problemă în managementul intercultural este absența unor instrumente specifice de gestionare a diferenței culturale. În cele mai multe cazuri, aceasta se produce cu ajutorul managementului resurselor umane sau al unui management formalizat al culturii organizaționale. La rândul său, acesta din urmă se produce tot cu ajutorul managementului resurselor umane, prin instrumentalizarea conștientă, intenționată a culturii organizaționale, acționându-se asupra valorilor, normelor și asumpțiilor fundamentale ale unui grup. În același timp, analiza culturii organizaționale, atunci când este înțeleasă ca un construct rezultat din interacțiunea diferiților actori organizaționali, nu doar ca o acțiune a managementului care generează reacția dorită de acesta, permite înțelegerea interacțiunii dintre diferitele niveluri culturale. În consecință, analiza practicilor de MRU și a culturii organizaționale constituie o metodologie adecvată în vederea obținerii de informații privind interacțiunile culturale.

Dacă la nivelul firmelor multinaționale, instrumentalizarea practicilor de MRU și a culturii organizaționale cu scopul de a gestiona diferența culturală este frecventă, la nivelul IMM-urilor, în special în cele internaționalizate, realitatea este diferită. Deoarece, în majoritatea IMM-urilor, managementul este practicat, de multe ori, empiric, iar practicile de MRU și managementul culturii organizaționale sunt prea puțin formalizate.

Încă din anii 1990, cercetările indicau influența mărimii firmei asupra formalizării și complexității practicilor de MRU, acestea fiind reduse în cazul IMM-urilor (Hornsby & Kuratko,

1990: 12-16). Situația nu s-a modificat fundamental. Reluarea unei cercetări realizate în anii '90 în rândul IMM-urilor americane, la 10 ani de la studiul inițial, arăta că un număr redus de IMM-uri avea un departament formal de resurse umane (Harney & Dundon, 2006: 77). și că practicile de RU au stagnat sau chiar au regresat în anumite domenii (Harney & Dundon, 2006: 88). Există, de asemenea, și alte cercetări care confirmă lipsa de formalizare a activității de MRU în IMM-uri. Spre exemplu, o cercetare care evalua practicile de MRU în IMM-uri, bazându-se pe studii de caz în IMM-urile irlandeze, indica absența unei strategii de resurse umane explicite sau formalizate, MRU fiind cel mai adesea emergent și informal (Harney & Dundon, 2006: 61). Rezultatele unei alte cercetări, efectuată în rândul IMM-urilor finlandeze, vizând dezvoltarea activității de resurse umane, indicau, de asemenea, că era mai puțin vizibilă și mai puțin formalizată decât în cazul firmelor mari (Saru, 2007: 36). Cercetarea pe care am efectuat-o asupra IMM-urilor din România, chiar dacă nu poate fi generalizată, a indicat același lucru. În acestea condiții, probabilitatea de a folosi în mod formal MRU ca instrument de gestionare a diferențelor culturale este destul de scăzută. Însă aceasta nu înseamnă că diferențele culturale nu constituie subiect și obiect al acțiunii manageriale, care se produce de o manieră mai puțin formală / explicită sau chiar conștientă.

Modul în care am abordat managementul intercultural în România a fost pe mai multe niveluri. Un nivel este cel al analizei literaturii românești în domeniul managementului intercultural. Principala concluzie a fost cea a unei slabe dezvoltări a domeniului, atât din punct de vedere teoretic, cât și practic. Interculturalul este prea puțin studiat, luând cel mai adesea forma prezentării a diferite teorii sau încadrări ale „culturii naționale românești" în diferitele dimensiuni propuse de modele din literatura managementului intercultural „general". O altă concluzie este cea a eșecului unei mari părți a literaturii românești de specialitate de a-și exercita rolul de

promotor și formator de *know-how* în vederea gestionării economice a diferenței culturale. Principala cauză a eșecului este identificarea incorectă a diferenței culturale semnificativă pentru interacțiunile culturale produse în cadrul definit al unei firme / organizații active în România. Sau, chiar dacă a fost corect identificată, a fost negată sau minimizată, fiind evidențiate alte surse. Această diferență culturală semnificativă consider că este etica postsocialistă a muncii. În abordarea acesteia, literatura românească se mulțumește să reia discursul general predominant care consta în respingerea eticii „comuniste" a muncii care lua, cel mai adesea, forma „mentalității comuniste". Interesul privind tipul de „mentalitate comunistă / capitalistă" în muncă rezultă din asocierea acesteia cu succesul sau eșecul firmelor în economia de tranziție. Dificil de definit și de înțeles, din cauza caracterului său schimbător și câteodată contradictoriu, etica postsocialistă a muncii a influențat activitatea firmelor din România, indiferent de mărimea acestora sau de țara de origine a capitalului. Deoarece schimbarea în sfera muncii a fost una dintre schimbările fundamentale în statele postsocialiste, căderea regimului comunist însemnând o schimbare de sistem politic, economic și cultural.

Problema principală a literaturii românești în domeniul managementului intercultural este aceea că, indiferent de poziția pe care se s-au situat, o mare parte a cercetătorilor s-au mulțumit să constate tensiunea existentă între diferitele practici sau între diferitele „etici ale muncii", fără a oferi explicații sau soluții. Astfel, în loc să se încerce găsirea unor modalități de schimbare / adaptare a practicilor de management, accentul a fost pus pe schimbarea indivizilor astfel încât aceștia să se „potrivească" cu practicile. Se produce astfel iluzia conform căreia „culturile bune ar produce un management bun, iar cele rele un management rău" (Dupriez, 2005: 31). Nu există însă o cultură „bună" care să producă un management „bun", ci doar un management „bun", eficient, adaptat culturii în care

operează. Pentru a replica succesul, nu trebuie replicat sistemul de management care a produs succesul, ci trebuie produse sisteme de management adaptate cultural, deoarece, așa cum remarca Dupriez (2005: 26), „orice management este cultural".

Managementul în sine este un sistem cultural care, adesea, este incompatibil cu predeterminările „nativilor". Managementul intercultural, prin recunoașterea și luarea în calcul a diversității culturale în procesul de management, ar trebui să corecteze această problemă. Dar, pentru a reuși, ar trebui să identifice corect diferențele culturale cu influență asupra procesului de management. În cazul de față, pentru managementul intercultural în România, analiza discursului managerial reflectat în literatura de specialitate și în presa economică, precum și a instrumentelor manageriale de abordare a diferenței culturale în firmele multinaționale indică etica muncii ca fiind diferența culturală fundamentală care ar trebui luată în calcul. În aceste condiții, un management intercultural eficient în România ar fi acel management care se bazează pe o logică hibridă, luând în calcul atât elemente ale managementului intercultural „general" adaptate realității cât și etica postsocialistă a muncii ca diferență culturală fundamentală. Această propunere este întărită de rezultatele cercetării de teren în IMM-uri cu capital străin care funcționează în România.

Partea a doua: O abordare empirică a managementului intercultural în România

Studiul managementului intercultural în România a avut la bază atât o cercetare primară, cât și una secundară. Cercetarea secundară a presupus analiza discursului privind diferențele culturale în sfera organizațională, așa cum se reflectă în literatura postsocialistă în domeniul managementului, discurs care poate fi privit și ca o manifestare a eticii postsocialiste a muncii. De asemenea, am urmărit identificarea practicilor de management intercultural în firmele multinaționale din România, așa cum se reflectă în discursul managerilor și al angajaților acestora, prin interviuri din presa economică românească. În plus, am analizat statistici, legislația în vigoare în perioada respectivă, barometre de opinie publică și diferite studii care vizau munca. Cercetarea secundară a permis trasarea unui cadru general de înțelegere a datelor obținute cu ajutorul cercetării primare.

Scopul principal al cercetării primare a fost identificarea practicilor de management intercultural în rândul IMM-urilor cu capital străin active în România, numeroase la data efectuării cercetării. Prezența IMM-urilor cu capital străin pe piața românească a fost favorizată de legislația în vigoare, care permitea investitorilor străini să constituie firme sub forma juridică de S.R.L, în aceleași condiții cu investitorii români, S.R.L.-ul fiind forma juridică cea mai răspândită datorită capitalului social mic necesar la constituire și cerințelor administrative flexibile. IMM-urile în general, indiferent de originea capitalului, aveau cea mai mare capacitate de absorbție a forței de muncă, reprezentând 97% din numărul total al firmelor din România (Agenția Română pentru Investiții Străine – ARIS, 2007).

M-am concentrat asupra practicilor de management intercultural în IMM-urile cu capital italian, acestea fiind cele mai reprezentative, prin numărul lor și în condițiile în care Italia era considerată principalul investitor în România în funcție de numărul de locuri de muncă create. La data cercetării, erau mai mult de 500.000 locuri de muncă create direct sau indirect de firmele cu capital italian (Biroul Economic şi Comercial al Ambasadei Italiei la Bucureşti, 2008). Am efectuat studii de caz asupra a trei S.R.L.-uri cu capital social italian, situate într-unul din județele din regiunea de nord-vest a României, unde era concentrat cel mai mare număr de investitori italieni, în industrii intensive în muncă, cum sunt industria textilelor și confecțiilor sau industria lemnului. Instrumentele folosite au fost chestionarul, interviul și observația participativă.

Inițial, am folosit chestionarul. Am mers pe aplicarea de chestionare duble, pentru a putea observa concordanțele / discordanțele între declarațiile managementului și cele ale angajaților sau între „cultura declarată" și „cultura trăită" (Dupriez & Paquet, 2005:199). Am constatat, însă, că datele obținute nu permiteau conturarea unui tablou relevant al culturii organizaționale „reale" / „trăite". Dar, procesul în sine de aplicare a chestionarelor s-a dovedit o bogată sursă de informații privind fenomenul analizat.

După cum spuneam, intenția inițială a fost aceea de realizare a unei cercetări pe baza chestionarului, aplicat unui eșantion reprezentativ de IMM-uri, ceea ce ne-ar fi permis generalizarea statistică a rezultatelor obținute (studiul de caz permite generalizarea, dar una analitică (Yin, 2005: 28). Am demarat procesul prin aplicarea unui număr de 80 de chestionare în patru IMM-uri cu sediul social în două orașe din județe diferite, cu scopul de a identifica principalele practici de resurse umane, elementele de cultură organizațională și elementele care ar putea evidenția influența culturii naționale asupra practicilor de management și asupra valorilor /

comportamentelor de muncă. Pentru această ultimă parte am folosit câteva dintre întrebările din chestionarul aplicat inițial de Hofstede în IBM (Hofstede, 1980: 405-410).

Managerul general al uneia dintre firmele unde a debutat cercetarea s-a arătat interesat de rezultatele obținute ca urmare a aplicării chestionarele. În urma interpretării acestora, am putut constata, prima oară în demersul cercetării respective, că rezultatele erau puțin satisfăcătoare, informațiile asupra aspectelor urmărite fiind puțin relevante. Dintre acestea, informațiile asupra practicilor de management al resurselor umane s-au dovedit a fi cele mai relevante, explicația fiind aceea că am urmărit doar identificarea formelor pe care le iau principalele activități de resurse umane (recrutare, selecție, integrare, evaluare etc.). Totuși, anumite informații asupra practicilor de resurse umane obținute prin chestionare au fost, ulterior, invalidate de informațiile obținute prin interviuri și observație. Este vorba de informații privind practicile de resurse umane. Astfel, în cazul uneia dintre firmele studiate, mai mult de jumătate dintre angajații care au completat chestionarul (19 din 31) au ales, pentru întrebarea care viza criteriile pe baza cărora au fost selectați, varianta de răspuns „experiență anterioară de muncă”. Intervievarea subiecților respectivi a arătat însă că, de fapt, doar un număr foarte redus al acestora avea experiență anterioară de muncă în domeniul confecțiilor, criteriile de angajare fiind altele, în principal relațiile personale și capacitatea / disponibilitatea de a învăța.

După cum spuneam, procesul de aplicare a chestionarului a fost mai relevant pentru identificarea unor elemente culturale decât chestionarul în sine. Astfel, pe parcursul aplicării acestuia, am întâlnit mai multe situații care au influențat negativ relevanța informațiilor obținute, ceea ce a evidențiat necesitatea schimbării instrumentului de cercetare. Una dintre situațiile cele mai sugestive a fost aceea a aplicării chestionarelor într-una din firmele studiate. Directoarea generală a firmei respective, cu care s-a stabilit contactul în

vederea desfăşurării cercetării, a insistat să distribuie ea însăşi chestionarele către angajaţi, invocând imposibilitatea de a le aplica în timpul programului de lucru (argument valabil, în condiţiile în care angajaţii sunt evaluaţi pe baza normei de producţie, orice întrerupere a muncii riscând să ducă la o diminuare a productivităţii şi deci a remuneraţiei acestora) sau în timpul pauzelor (argumentul adus a fost acela că nu există o sală unde se poate lua prânzul, majoritatea angajaţilor mergând acasă în timpul orei respective sau, dacă nu iau prânzul, atunci lucrează pentru a-şi termina norma sau a corecta rebuturile). Am obţinut, totuşi, permisiunea de a administra chestionarele fie în timpul pauzei de prânz, fie la terminarea programului de lucru. Angajaţii au refuzat, însă, sub motivul lipsei de timp. În aceste condiţii, am acceptat aplicarea chestionarelor de către directoarea generală. În momentul înmânării chestionarelor, a „promis" că va administra chestionarele acelor angajaţi care „ar putea" să ne ofere informaţiile de care am avea nevoie pentru a obţine „nişte rezultate bune". În ciuda insistenţelor mele de a administra chestionarele tuturor angajaţilor care doresc să răspundă, mi-a returnat mai multe chestionare necompletate, unul dintre motivele invocate, în afara aceluia al absenţei angajaţilor, fiind acela că a aplicat chestionarele unor angajaţi pe care îi „ştia" ca fiind „serioşi" şi „capabili" să răspundă întrebărilor. A adăugat că a încercat „să prindă toate clasele sociale", ca „să iasă bine" cercetarea. Am însoţit-o pe directoarea generală în atelierul de producţie în vederea colectării unei părţi a chestionarelor. În timp ce aceasta îi întreba pe angajaţi dacă au adus chestionarele, unul dintre angajaţi mergea în urma directoarei, imitându-i vocea: „Aţi lucrat pe vremea lui Nicu Ceauşescu?" (una dintre întrebările chestionarului urmărea experienţa de muncă înainte de Revoluţia din 1989). Deşi persiflarea era evidentă, directoarea nu a făcut niciun comentariu asupra situaţiei respective. Acest episod, corelat cu remarcile directoarei generale prezentate anterior şi cu răspunsurile la unele întrebări, cu un grad ridicat

de similaritate, a sugerat că cel puțin o parte din întrebări au fost completate de o manieră colectivă.

Cu aceeași problemă m-am confruntat și în cazul unei alte firme, dintr-un județ diferit. În firma respectivă, mi s-a permis aplicarea chestionarele în timpul programului de lucru. După ce am furnizat informațiile necesare, am avut posibilitatea de a observa, dintr-un birou învecinat (subiecții s-au declarat intimidați de prezența noastră), desfășurarea procesului de completare a chestionarelor. Deși precizasem că pentru orice nelămurire îmi pot adresa întrebări, cei care nu înțelegeau anumite aspecte cereau explicații colegilor și, în mod special, unuia dintre aceștia. Am aflat că acesta era numit, în grupul său de lucru, „filozoful”, deoarece avea un nivel de educație mai ridicat decât cel al colegilor săi. Se poate identifica o important sursă de autoritate informală, pe care am remarcat-o și în alte firme studiate: educația. Am putut constata, de asemenea, tendința indivizilor de a se conforma opiniei majorității. De exemplu, am întâlnit situația în care anumite răspunsuri au rezultat în urma deliberării. Un alt aspect remarcat a fost dorința respondenților de a completa „corect” chestionarul, pentru a nu constitui subiectul ironiilor colegilor. Au fost, de asemenea, întrebări, cum ar fi cele care vizau relațiile cu superiorii ierarhici, care au primit răspunsuri „corecte”, mai ales în condițiile în care „șeful” era în biroul învecinat, putând auzi discuțiile. În momentul returnării chestionarelor, subiecții și-au exprimat preocuparea de a fi „dat răspunsurile bune” astfel încât cercetarea „să iasă bine”.

Din cele prezentate anterior, se poate desprinde o preocupare pentru salvarea aparențelor și pentru a furniza informații care să ducă la rezultate bune, una din explicațiile posibile, pentru regiunea studiată fiind existența, încă, a „culturii rușinii”. O altă explicație ar putea fi caracterul ilegal al multor practici de muncă din întreprinderile studiate. În plus, firmele respective nu mai constituiseră, până în acel moment, obiectul unor cercetări, situația având un grad ridicat de

noutate pentru subiecții implicați. În plus, a mai existat și reticența generată de credința că cercetarea respectivă a fost cerută de superiorii ierarhici. Cuvintele contabilei uneia dintre firmele cercetate sunt extrem de sugestive:

„Dacă vreți să aplicați chestionare [în firmă], n-o să aflați nimic sincer […] decât să vi se spună zeci de mii de minciuni și de prostii, mai bine îi căutați pe oameni și vorbiți cu ei după ce termină lucrul […] vedeți unde își beau cafeaua și mergeți și vorbiți cu ei, o să vă spună […], asta dacă le arătați o legitimație de la școală, ceva, și le spuneți că este pentru școală și nu urmăriți altceva; dacă nu, o să creadă că șeful v-a pus sau că la cine-știe-ce vă trebuie. […] Știți cum e, oamenii, când văd hârtii… În pauză, nu e bine, că n-o să vă spună nimic pentru că îi aud ceilalți; o să vă spună numai minciuni sau o să se influențeze reciproc.”

În cazul unei alte firme analizate, am obținut permisiunea de a aplica chestionarele în timpul programului de lucru și, de asemenea, de a realiza un scurt interviu cu muncitorii, de 10 minute, fără ca acesta să fie considerat ca pauză sau să le afecteze calculul timpului de lucru. Interviurile s-au desfășurat într-un spațiu separat de atelierul de producție, în care directoarea generală intra din când în când, sub diferite pretexte, ceea ce influența răspunsurile și atitudinea muncitorilor, care, de multe ori, o consultau asupra anumitor aspecte, cel mai des întâlnit fiind cel legat de încadrarea în muncă, deoarece nu știau denumirea postului, cunoscându-și doar atribuțiile.

Toate aceste situații cu care m-am confruntat m-au determinat să optez pentru interviuri în profunzime în afara firmelor, ceea ce a permis o mai bună înțelegere a fenomenului studiat. Designul longitudinal al cercetării a permis urmărirea, într-o anumită măsură, a evoluției situației firmelor cercetate. De asemenea, a permis înregistrarea schimbărilor produse în

activitatea firmelor (Knoke, Marsden & Kalleberg în Baum, ed., 2002: 783) și în parcursul profesional al anumitor angajați. Deoarece, în afara angajaților care au rămas să lucreze în aceeași întreprindere, am intervievat subiecți care au lucrat pentru două dintre cele trei firme studiate din. De asemenea, am intervievat angajați ai celor trei firme care au demisionat, au lucrat într-o altă firmă și au revenit sau care, după demisie, nu au mai lucrat.[7]

Astfel, în perioada aprilie 2005-decembrie 2006 și ianuarie-august 2007 am intervievat în profunzime 30 de persoane care au lucrat într-una sau mai multe din firmele studiate.

Utilizarea metodologiei calitative de cercetare derivă din însuși subiectul cercetării, reprezentat de specificul cultural și de interacțiunile culturale care se produc în cadrul definit al unei organizații. Deoarece actorul social este supus, conștient sau inconștient, mai multor condiționări, pe care le-am putea numi, în general, culturale, munca având o contribuție în „modelarea” culturii și a identității (Sainsaulieu, 1988). În plus, folosirea metodologiei calitative este justificată și prin interesul în analiza culturii firmelor respective. Literatura în domeniu distinge între cercetarea climatului organizațional și cercetarea culturii organizaționale. Dacă cercetarea climatului se poate face doar prin metode cantitative, evaluându-se aspecte măsurabile cum ar fi percepțiile angajaților și / sau condițiile organizaționale observabile (de ex.: nivelul de implicare individuală, gradul de delegare, distanța socială rezultată din diferențele de statut etc.), cercetarea culturii organizaționale presupune o abordare antropologică și folosirea unei metodologii calitative, în vederea înțelegerii unor elemente fundamentale, dar în mare parte invizibile ale vieții organizaționale (Baker, 2002: 2).

---

[7] Partea care descrie modul de funcționare a chestionarului și a interviului ca instrumente de cercetare a fost publicată anterior în cartea (autor Veronica M. Mateescu) (2009) Cultura organizațională. Aspecte teoretice și metodologice, EFES, Cluj, pp. 98-104.

Climatul organizațional se referă la „un set de condiții care există și care au impact asupra comportamentului individului" (Denison în Van Muijen et al., 1999: 553-554). Aceste condiții sunt caracteristici „obiective" ale unei organizații și pot fi observate în mai multe feluri. Deși există o dezbatere între cercetători în ce măsură climatul este o proprietate a organizației sau a observatorului, majoritatea studiilor asupra acestuia se bazează pe o metodologie cantitativă. În acest tip de cercetări, membrii unei organizații completează chestionare standard privind anumite condiții sau sisteme din interiorul organizației. Însă, dacă „percepțiile sunt ușor de măsurat cu ajutorul chestionarelor, pentru descrierea asumpțiilor fundamentale, pentru descifrarea simbolurilor și descompunerea semnificațiilor într-o imagine mai bogată, mai completă și mai validă, este nevoie de abordări calitative" (van Muijen în van Muijen et al., 1999: 555).

Cercetarea culturii organizaționale, văzută ca un cadru de manifestare a interacțiunii între diferite culturi, ridică probleme atât legat de metodologia folosită, cât și de obiectul de studiu. Există o serie de interogări în ceea ce privește conținutul culturii organizaționale, definiția sau abordarea cea mai potrivită, dimensiunile și ariile culturii organizaționale, precum și „culturile" care ar trebui studiate. De multe ori, cultura organizațională este folosită ca un „coș de gunoi" pentru orice variabile organizaționale care nu pot fi descrise cu exactitate (de Witte & van Muijen, 1999: 585). Legat de „culturile" care ar trebui studiate, se ia în calcul legătura între cultura organizațională și alte „culturi" care o influențează, cum ar fi: cultura națională, cultura ocupațională etc. (de Witte & van Muijen, 1999: 585, 586, 587, 588).

În analiza culturii organizaționale a firmelor studiate, am folosit modelul pe niveluri propus de Edgar Schein (1985). Conform acestuia, nivelurile culturii organizaționale sunt: asumpțiile fundamentale, valorile, normele, modelele comportamentale, artefactele și simbolurile. Dintre acestea,

credințele și valorile sunt surse de predicție mai bune pentru comportamentele indivizilor în organizații decât artefactele. Însă au și ele limite, deoarece pot rămâne doar la un nivel declarativ, în timp ce este o discordanță între ceea ce se spune și ceea ce se face. De aceea, pentru o analiză corectă a culturii organizaționale, este necesară distincția între valori care sunt doar raționalizări sau aspirații și cele care sunt cu adevărat congruente cu asumpțiile fundamentale.

Asumpțiile fundamentale sunt considerate de la sine înțelese, fiind rezultatul unui succes constant în rezolvarea problemelor cu care grupul s-a confruntat în activitatea sa (Schein, 2004: 30). De obicei, există un grad ridicat de consens al membrilor în ceea ce le privește, existând tendința de a nu fi confruntate sau dezbătute. În consecință, sunt dificil de schimbat (Schein, 2004: 31), cu atât mai mult cu cât pot constitui un mecanism cognitiv de protecție pentru grupul respectiv (Schein, 2004: 36). De asemenea, ele asigură puterea unei culturi prin faptul că sunt împărtășite și, în consecință, întărite reciproc de membrii unui grup. Asumpțiile de bază sunt legate adesea de aspecte fundamentale ale vieții, cum ar fi natura spațiului și a timpului, natura umană, activitatea umană, importanța muncii etc. (Schein, 2004: 35). Ele generează modelele cognitive, percepțiile și sentimentele expuse de membrii unui grup (Schein, 2004: 38). De aceea, înțelegerea asumpțiilor fundamentale permite o mai bună înțelegere a altor niveluri ale culturii și posibilitatea unui gestionări mai potrivite a acestora (Schein, 2004: 36). În realitate, această separare atât de clară pe niveluri nu există, ea este artificială, servind în principal unor scopuri de cercetare, analiză și intervenție asupra culturii organizaționale.

Un alt aspect studiat, în afara culturii organizaționale, este cel al practicilor de resurse umane, deoarece, după cum menționam anterior, managementul intercultural nu are instrumente și practici proprii de analiză și funcționare. Practicile de resurse umane prezintă interes atât prin

posibilitatea de a fi un instrument în gestionarea diferențelor culturale în organizații, cât și prin posibilitatea de a fi analizate în raport cu influența factorilor culturali și non-culturali, care determină caracterul lor specific la nivelul unei firme.

Pentru o mai bună înțelegere a factorilor considerați „non-culturali”, cum sunt factorii economici, sociali, demografici, legislativi etc., asupra interacțiunilor culturale din interiorul organizației, am făcut o analiză teritorială și sectorială. Iar pentru o mai bună înțelegere a factorilor considerați „culturali”, am decupat unități de analiză de dimensiuni reduse, pentru a surprinde ceea ce etnologii numesc „faptul social total”. În consecință, am analizat IMM-uri care, prin dimensiunea lor mai redusă decât a firmelor multinaționale, permit o cercetare și o înțelegere mai aprofundate a interacțiunii culturale. De asemenea, informațiile obținute sunt mai puțin biasate decât în cazul multinaționalelor, unde funcționează presiunea conformării față de discursul oficial și față de programele de recunoaștere / valorizare a diferenței culturale, care au transformat-o pe aceasta din urmă într-o chestiune de corectitudine socială. În general, în IMM-uri, managementul este practicat într-un mod empiric, intuitiv, *know-how*-ul în domeniul managementului resurselor umane și al culturii organizaționale este redus, uneori chiar inexistent. În aceste condiții, se poate observa chiar mai bine influența culturii asupra procesului de management și modul în care diferențele culturale sunt integrate sau nu în urmărirea obiectivelor firmelor.

Opțiunea pentru studiul de caz ca metodă de cercetare este justificată prin intenția pe care am avut-o de a găsi răspunsuri pentru întrebări de tipul „cum ?” și „de ce?” și de a studia un „fenomen contemporan văzut în context real”, în aceste condiții studiul de caz fiind strategia de cercetare cea mai potrivită (Yin, 2005: 17, 22). De asemenea, studiul de caz, alături de alte metode calitative, cum sunt observația participativă, abordările etnografice, analiza de discurs și

analiza conținutului documentelor unei firme, este utilizat / recomandat în studiul fenomenelor organizaționale, deoarece permite înțelegerea în profunzime a culturii (Aycan, 2000: 117), aspect confirmat și de experiența de teren pe care am avut-o.

1. Cadrul general de analiză

1.1. O privire de ansamblu asupra investițiilor străine directe în România (1991 - ianuarie 2007)

1.1.1.Motive și forme de internaționalizare. Cazul firmelor multinaționale și al IMM-urilor

Firma multinațională (FMN) și fenomenul de internaționalizare nu pot fi separate, FMN devenind o prezență obișnuită a lumii economice actuale. Henner (1992) distinge 3 valuri în constituirea FMN, începând cronologic după Al Doilea Război Mondial. Primul val, între 1950-1960 (aproximativ), se caracterizează printr-un flux de investiții al firmelor americane în Europa de Vest. Cel de-al doilea val este plasat în jurul perioadei 1965-1975, în cursul acestuia firmele americane și europene având tendința să creeze unități de producție în „țările cu salarii scăzute" din Asia de Sud-Est. Cel de-al treilea val a debutat în 1978, caracterizându-se printr-o reinvestiție în S.U.A, marcată de închiderea filialelor americane din Europa, investiții ale firmelor europene și japoneze în filiale din S.U.A sau Canada și emergența FMN din Lumea a treia (Henner, 1992: 294).

La această clasificare trebuie adăugată apariția țărilor est-europene ca țări gazdă ale investițiilor străine directe (ISD), în particular cele care au candidat la integrarea în Uniunea Europeană (Racolța-Paina & Mateescu, 2005: 245). Chiar dacă nu este o părere unanim împărtășită privind existența unei relații de cauzalitate între ISD și creșterea economică, se consideră că țările candidate au obținut avantaje ca urmare a atragerii de ISD, prin accesul la modernizare, prin contactul cu cele mai bune practici occidentale, prin dezvoltarea comerțului internațional, obținerea de ajutor extern și de asistență financiară (Fabry & Zeghni în Bîrsan & Paas – eds., 2003: 139). Alte efecte pozitive ale ISD ar fi: transferul de tehnologie,

de *know-how*, de competențe manageriale (după caz), creșterea performanței economice la export pentru sectoarele care au atras ISD (Holmes, 2004: 338-341), crearea de locuri de muncă și, implicit, creșterea calității vieții (Anghel, 2002: 7). În perioada respectivă, interesul investitorilor străini pentru aceste țări relativ nou apărute pe harta ISD a fost demonstrat și de rezultatele Raportului Mondial al Investițiilor, din 2007, realizat de Conferința Națiunilor Unite pentru Comerț și Dezvoltare. Acestea arătau că, în 2006, fluxul investițiilor înspre țările Europei de Sud-Est și țările Comunității Statelor Independente înregistrase o creștere semnificativă față de cei doi ani precedenți. Principalele țări destinatare au rămas aceleași ca în anii precedenți: Federația Rusă, România, Kazahstan, Ucraina și Bulgaria (U.N., 2007).

Nevoia de ISD a fost considerată o trăsătură comună tuturor țărilor post-comuniste, considerate economii în tranziție, în care nevoile de capital și de investiții nu puteau fi satisfăcute prin posibilitățile economice și financiare proprii țărilor respective (Denuța, 1998: 89). Holmes (2004), în analiza principalelor elemente componente ale economiilor post-comuniste, includea programele de investiții străine printre principalele metode utilizate de guvernele acestor țări în vederea privatizării economiei, care era una dintre caracteristicile și scopurile majore ale economiilor post-comuniste. Agenția Română pentru Investiții Străine (instituție a guvernului român pentru ISD), considera politica dezvoltată în vederea atragerii de ISD, înaintea integrării României în UE, drept un proces care putea suplimenta nevoia internă de capital, ca o sursă de achiziții de noi tehnologii, de *know-how*, a unui management modern și – un aspect considerat important – un vector de schimbare a „mentalităților” și comportamentelor sociale (A.R.I.S., 2004)

Motivele / factorii care determină investițiile străine reprezintă un subiect care are o istorie îndelungată și care este încă de interes. Astfel, de-a lungul timpului a fost dezvoltat un

număr mare de teorii asupra ISD, cum ar fi: teoria clasică, teoria avantajului monopolistic / oligopolistic, teoria ciclului de viață a produsului, teoria reducerii riscului, teoria potențialului pieței, teoria comportamentului organizațional, teoria preferinței pentru o anumită valută (Aggarwal, 1984: 105-109). În tabelul de mai jos se pot vedea, diferențiat, factorii determinanți pentru investițiile străine, în funcție de abordarea teoretică.

Tabel 2: Factori determinanți ai investițiilor străine în cazul FMN

Teorii	Factori
Teoria clasică	Diferențele între ratele dobânzilor;
Teoria avantajului monopolistic / oligopolistic	Un factor de avantaj: • imperfecțiunile pieței; • firma are un avantaj intangibil (ex : diferite tipuri de competențe); • economii de scară; • control asupra pieței străine; • prevenirea concurenței;
Teoria ciclului de viață al produsului	Investiția în străinătate este o parte naturală a ciclului de viață al produselor și proceselor unei FMN;
Teoria reducerii riscului	Reducerea riscului general privind profitabilitatea și, în consecință, maximizarea valorii firmei;
Teoria potențialului pieței	Potențialul ridicat al pieței străine
Teoria comportamentului organizațional	• Orientarea internațională a managementului firmei; • Îndeplinirea scopurilor de creștere a firmei în vederea prezervării valorii sale

	pe piață și a oportunităților de finanțare;
Teoria preferinței pentru o anumită valută	Siguranța conferită de o valută forte și stabilă;

Surse bibliografice: Aggarwal (1984: 106); Beeman în Farmer (1984, 85-89)

Literatura privind internaționalizarea nu vizează doar FMN, ci și IMM-urile. Se poate vorbi de o literatură a internaționalizării IMM-urilor care este în dezvoltare, dar se află încă într-o fază de început (Laine & Kock, 2006: 1). În general, internaționalizarea IMM-urilor este abordată urmărindu-se opoziția între perspectiva tradițională (modelul Uppsala sau internaționalizarea în etape, aplicabilă și în cazul FMN) și perspectiva bazată pe crearea de rețele (*network approach*). Conform perspectivei tradiționale, o firmă parcurge următoarele etape în procesul de internaționalizare: 1) export direct; 2) export indirect, prin reprezentanți independenți; 3) dezvoltarea de filiale comerciale în străinătate; 4) stabilirea unor unități de producție în străinătate. Premisa de bază a acestui model este succesiunea etapelor, etapa curentă de internaționalizare fiind un factor important în predicția viitoarei etape. Realitatea a demonstrat însă limitele acestei abordări. Spre exemplu, un surplus de resurse ar putea plasa firma într-o etapă „mai avansată" a internaționalizării sau condițiile stabile și omogene ale pieței i-ar putea permite obținerea unor cunoștințe valoroase altfel decât prin experiența internațională (Laine & Kock, 2006: 2-3). De asemenea, există cazuri în care este necesară mai degrabă o combinație a unor forme de activitate internațională decât o formă specifică unei anumite etape (C.E. D.G. Entreprises, 2003: 28). Nu trebuie uitat nici cazul firmelor „născute globale", care nu trec prin etapele de

internaționalizare ale modelului global, având o viziune globală încă de la crearea lor. La acesta se adaugă firmele care își dezvoltă activitățile țintind fie o piață mondială prin natura sa, fie o nișă care are un potențial foarte limitat pe piața națională (C.E. D.G. Entreprises, 2003: 27).

Perspectiva bazată pe crearea de rețele (*network approach*) evidențiază importanța relațiilor, formale sau informale, pentru procesul de internaționalizare a IMM-urilor. Cercetarea Entreprise 2003, realizată de *European Network for SME Research* (ENRS) în rândul IMM-urilor din Uniunea Europeană, evidenția faptul că IMM-urile internaționalizate colaborează mai mult decât celelalte IMM-uri, indiferent că e vorba de o cooperare formală sau informală (C.E. D.G. Entreprises, 2003: 23). Colaborarea internațională avea un impact mai mare asupra competitivității IMM-urilor decât vânzările pe piețe străine (C.E. D.G. Entreprises, 2003: 51). O formă de internaționalizare a IMM-urilor este participarea acestora la rețele informale mondializate sau la rețele electronice.

În plus, IMM-urile se pot internaționaliza prin participarea ca parteneri în alianțe strategice internaționale sau în fuziuni și achiziții internaționale. În acest ultim caz, IMM-urile pot fi nu doar parteneri, ci și țintă a acestor procese (Sakai în OCDE, 2004: 12).

Cu toate acestea, exportul, care este forma tradițională de internaționalizare a IMM-urilor, rămâne una din principalele forme de prezență pe piețele străine. La aceasta se adaugă și alte forme de internaționalizare, mai complexe, cum sunt parteneriatele străine, investițiile străine, rețelele transfrontaliere (Sakai în OCDE, 2004 : 9).

1.1.2. Repere generale asupra ISD cu capital de origine italiană în România la nivelul anului 2007

În multe cazuri, în procesul de internaționalizare a IMM-urilor sub forma ISD, factorul determinant este mai degrabă costul scăzut al forței de muncă decât integrarea în economia mondială printr-un lanț de producție internațional (Conso în De Boissieu, 2000: 73). ISD italiene în România sunt un exemplu în acest sens. Ele sunt concentrate în principal în industrii intensive în mână de lucru cu calificare redusă, cum este industria textilelor și confecțiilor.

La data respectivă, Italia, alături de Germania, era principalul beneficiar al producției de tip *lohn* sau regim de perfecționare pasivă a produsului. Spre deosebire de investitorii olandezi, francezi sau americani prezenți în România cu același tip de producție, sub formă de firme mari, investitorii italieni optează pentru IMM-uri (Saunier, 2004: 2). La nivelul anului 2003, statisticile indicau Italia ca fiind principalul investitor sub formă de IMM-uri în România (Agenția Națională pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii, 2003). Iar la data de 31 decembrie 2007, statisticile Oficiului Național al Registrului Comerțului din România indicau înregistrarea unui număr provizoriu de 24.477 de firme cu capital italian (Ministerul Justiţiei; Oficiul Naţional al Registrului Comerţului, 2007: 4). Activitatea de producție în regim de perfecționare pasivă a produsului și investirea sub formă de IMM-uri erau caracteristice și pentru investitorii germani, dar într-o măsură mai mică decât pentru investitorii italieni (Saunier, 2004). În 2019, Italia figura în continuare pe primul loc ca număr de societăți înregistrate. Datele din februarie 2019 puse la dispoziție de Oficiul Național al Registrului Comerțului din România indica un număr de 47.547 firme înregistrate, dintre care aproximativ 20.000 sunt active (Wall Street, 2019).

În perioada în care am realizat cercetarea de teren, investițiile italiene erau concentrate în județele din nord-vestul României și, în special, în județul Timiș, unde se crease un adevărat district industrial (Ambasada Italiei la București, Biroul Economico-Comercial, 2005). Districtele industriale

sunt specifice economiei italienești, reprezentând „sisteme de producție definite geografic, caracterizate printr-un număr mare de IMM-uri care sunt implicate în diferite etape ale procesului de producție, într-o anumită industrie” (Berger & Locke, 2000: 2). Grupul de Economie Aplicată din România menționa, în cadrul trecerii în revistă a celor mai importante cercetări asupra clusterelor din România, că, în cazul României, nu se poate vorbi de districte industriale ci mai degrabă de proto-districte industriale, în domeniul textilelor, lemnului și al ceramicii (Pîslaru - Grupul de Economie Aplicată, 2006: 3)

Investitorii italieni erau și sunt prezenți în România nu numai sub forma IMM-urilor, ci și prin parteneriate comerciale, bănci și instituții de credit, precum și firme mari (Ambasada Italiei la București, Biroul Economico-Comercial, 2005; Wall Street, 2019).

Tabel nr. 3: Repere generale privind ISD cu capital de origine italiană în România la nivelul anului 2007

cel mai mare număr de firme deschise în România (24.477, la data de 31 decembrie 2007) investitorul principal sub formă de IMM-uri; crearea a apx. 500.000 locuri de muncă; investiție în industrii intensive în muncă și cu valoare adăugată scăzută (textile, pielărie, lemn); unul dintre principalii beneficiari ai producției în regim de perfecționare pasivă din sectorul textilelor; concentrarea în regiunea de N-V a României;

1.1.3. Factori de atractivitate și obstacole pentru ISD în România

În perioada 1991 - ianuarie 2007, principalii factori de atractivitate pentru ISD în țările Europei Centrale și de Est erau: amplasarea geografică, avantajele de proprietate și de internalizare, avantajele competitive sau prezența factorilor orientați spre cerere (dimensiunea sau creșterea pieței, accesul pe piețe locale sau regionale, nevoi și preferințe specifice ale consumatorilor etc.) și / sau factori orientați spre ofertă (nivelul de competiție pe piața locală, materiile prime și disponibilitatea resurselor, calificarea, competențele, experiența și productivitatea forței de muncă, piața de muncă locală etc.) (Fabry & Zeghni, 2003: 143)

Richet (2007) adaugă și: nivelul de dezvoltare economică, apariția unor noi nevoi de consum ca urmare a căderii regimului comunist, sistemul național de inovare care a permis dezvoltarea, la standarde destul de ridicate, a mediului științific și tehnic, calificarea forței de muncă similară celei din alte țări ale UE, costul diferențial al muncii, metoda de privatizare a întreprinderilor, efectul de proximitate. Precum și: integrarea verticală, posibilitatea de depășire a barierelor la exporturi și importuri, motive strategice etc. (Richet, 2002: 232)

În România perioadei 1990 - ianuarie 2007 (data integrării în UE), volumul ISD a crescut considerabil, principalii factori de atractivitate fiind: costurile scăzute de producție, forța de muncă ieftină și înalt calificată și, până la data de 1 ianuarie 2007, perspectiva integrării în UE. Se poate vorbi mai degrabă de o atractivitate pasivă decât de una activă (Fabry & Zeghni, 2003: 149). Acest tip de atractivitate poate fi avantajoasă pe termen mediu, dar era considerată puțin compatibilă cu integrarea în UE și convergența regională, care ar fi trebuit să creeze condiții pentru o dezvoltare durabilă (Fabry & Zeghni, 2003: 145).

A.R.I.S. (Agenția Română pentru Investiții Străine) prezenta următorii factori de atractivitate pentru ISD în România: mărimea pieței, posibilitatea accesului la alte piețe prin poziția sa comercială strategică, bogăția resurselor

naturale, potențialul industrial semnificativ, mâna de lucru calificată, cu competențe în domeniul limbilor străine, cota unică a impozitului pe profit, care a fost redusă de la 25% la 16%.

Și, după, ianuarie 2007, integrarea României în UE care permitea accesul la piața unică europeană și care urma să aducă României finanțări post-aderare care ar fi dus la ameliorarea infrastructurii (KPMG Romania SRL, 2007).

În ceea ce privește principalele obstacole pentru ISD în România, de-a lungul timpului au fost menționate: cadrul legislativ, restructurarea economică lentă, nivelul nesatisfăcător al infrastructurii, instabilitatea politică, lipsa de cultură managerială, etica afacerilor (Bîrsan, 2000: 44), birocrația, corupția, legislația, lipsa de acuratețe a informațiilor privind starea economică a României (Denuța, 1998: 159-163), climatul de afaceri (Bonciu, 2006).

Barometrul de Opinie Publică indica, în mai 2005, ca factori negativi, pe termen scurt, pentru activitatea firmelor cu capital străin din România: fluctuația cursului de schimb (26%), instabilitatea legislativă (20%), corupția (16%), birocrația (14%), adoptarea normelor UE privind firmele (10%) și creșterea salariilor ca urmare a integrării în UE (6%) (Fundația pentru o Societate Deschisă și The Gallup Organization, 2005: 15, 16).

Datele statistice din luna ianuarie 2008 indicau, comparativ cu aceeași perioadă a anului precedent, o creștere cu 67,4% a fluxului ISD în România, încă atractivă pentru ISD în regiunea Europei de sud-est (ARIS, 2008).

Tabel nr. 4: Factori generali de atractivitate și obstacole pentru ISD în România în perioada 1991 - ianuarie 2007

Factori de atractivitate	Obstacole

salarii scăzute; costuri de producție scăzute; calificarea și productivitatea forței de muncă; perspectiva integrării în UE; mărimea pieței; accesul la alte piețe prin poziția comercială strategică; bogăția resurselor naturale; potențialul industrial semnificativ; cotă unică a impozitului pe profit (16%).	instabilitatea legislativă; restructurarea economică lentă; nivelul nesatisfăcător al infrastructurii; instabilitatea politică; lipsa de cultură managerială; etica afacerilor; birocrația; corupția; legislația; lipsa de acuratețe a informațiilor privind starea economică a României; climatul de afaceri; fluctuația cursului de schimb valutar; adoptarea normelor UE; perspectiva creșterii salariilor ca urmare a integrării în UE;

1.2. Analiza teritorială a cercetării aplicate[8]

Firmele sunt amplasate într-un mic orășel din regiunea de Nord-Vest a țării, orășel care și-a păstrat caracterul de comunitate tradițională, multă vreme localitatea respectivă fiind comună. Cum am menționat deja, regiunea de Nord-Vest este o destinație preferată de investitorii italieni.

Un element particular al localității respective este absența gării și a unor mijloace de transport regulate, care influențează

[8] Informațiile generale privind localitatea se bazează pe observația personală și pe trei monografii privind localitatea și regiunea respectivă. Chiar dacă nu toate aceste monografii respectă toate standardele academice de scriere, au furnizat informații foarte utile. Cele trei monografii utilizate sunt: Diana Cristina Lupan, *Monografia comunei..., județul .....*, lucrare de licență, Facultatea de Geografie, Universitatea „Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca, 2004; Simion Ciurtea, *Monografia comunei... din punct de vedere istoric*, 1986 Valeria Nagy, *Țara ..... – studiu de geografie turistică,* 1992. Toate cele trei monografii sunt inedite, le-am consultat grație amabilității autorilor.

modul de desfăşurare a activităţii economice în zonă. Mulţi locuitori fac naveta în oraşul mare învecinat, situat la aproximativ 25 km distanţă. Absenţa gării îngreunează deplasarea şi foarte puţine firme pun la dispoziţie mijloace de transport, cel mai adesea se foloseşte auto-stopul pentru a ajunge la muncă. De aceea, se preferă lucrul în cadrul firmelor din zonă, chiar dacă sunt mai puţine opţiuni şi oferă condiţii de muncă mai puţin satisfăcătoare decât firmele din oraşul învecinat.

Localitatea joacă de mult timp un rol important în regiune, după Al Doilea Război Mondial fiind rezidenţă de arondisment, ulterior rezidenţă de district. La momentul realizării cercetării avea statutul de oraş, înainte fiind comună, care includea 8 sate şi 3 cătune.

Creşterea demografică este redusă, chiar în scădere. În 1992 localitatea avea 8.482 locuitori, iar în 2003, 8.100, incluzând locuitorii din satele învecinate. Localitatea s-a confruntat cu fenomenul de migrare a populaţiei în dublu sens: spre interior - migrarea populaţiei din fostele sate, devenite cartiere, înspre localitate; spre exterior - în special înspre oraşul mare învecinat, din raţiuni economice şi sociale. După 1990, s-a înregistrat o creştere a fenomenul de emigrare în exterior, ca urmare a diminuării ofertelor de locuri de muncă în zonă, populaţia tânără emigrând, definitiv sau temporar, în alte regiuni ale ţării sau în străinătate. În 2003, structura pe vârstă a populaţiei indica 2.442 locuitori cu vârsta sub 18 ani (30,14%); 4.778 locuitori cu vârsta între 18-62 ani (59,11%) şi 870 locuitori cu vârsta peste 62 ani (10,74%).

Cea mai mare parte a populaţiei cu vârsta între 18-55 ani a absolvit un liceu sau o şcoală de meserii. Populaţia analfabetă se situează sub 1%, 17% din populaţie are studii superioare şi este angajată în administraţie, învăţământ public, sănătate, economie şi justiţie.

Chiar dacă în fostele sate, acum membre ale micului oraş, activitatea dominantă este agricultura, o mare parte a

persoanelor din domeniul agricol au terminat o școală de meserii sau filiera tehnologică a liceului din localitate și au obținut diplome de mecanici agricoli. În localitatea respectivă, la nivelul anului 2003, se înregistrau 3 unități bancare, 186 societăți comerciale și 454 asociații și persoane fizice autorizate, una dintre cele mai mari densități de firme per locuitor la nivel de România.

Localitatea prezintă deci un grad destul de mare de atractivitate pentru investitori, prin prezența unei forțe de muncă educată, calificată și a materiilor prime.

Tabel 5: Repere în dezvoltarea economică a localității de amplasare a IMM-urilor studiate

Înainte de Primul Război Mondial (1849-1918)	rol principal al agriculturii în activitatea economică a regiunii; organizarea de târguri de produse agricole; 3 agenții bancare; rol în creștere al industriei mici în activitatea economică a regiunii; firme în industria mică: o fabrică de cherestea, două mori și ateliere artizanale;
Perioada interbelică	rol principal al agriculturii în activitatea economică a regiunii; rol în creștere al industriei în activitatea economică a regiunii; apariția de mori cu presă pentru ulei; apariția unei firme în industria lemnului, a unei unități textile, a unei firme în domeniul prelucrării pielii și a unei centrale electrice;
În timpul regimului comunist	rol important al agriculturii în activitatea economică a regiunii; crearea de cooperative agricole de producție (C.A.P.) în sate, cu excepția a două dintre ele; crearea unei întreprinderi agricole de stat (I. A. S.) cu profil arboricol și a unei S. M.A. (stațiune pentru mecanizarea agriculturii); rol principal al industriei în activitatea

	economică a regiunii; crearea unei secții de confecții, a unui centru de legume și fructe și a unei cooperative cu activități în domeniile: construcții, prelucrarea textilelor, a pielăriei și a lemnului, prestare de servicii, incluzând mori electrice și 23 de unități comerciale;
După Revoluția din 1989 - 2004	rol principal al agriculturii în activitatea economică a regiunii; diminuarea producției agricole și a cantității de produse agricole destinate comercializării; practicarea la scară largă a agriculturii de subzistență; rol important al industriei în activitatea economică a regiunii; specificul industriei: orientarea spre prelucrarea resurselor naturale existente în regiune; 6 firme private în producția de confecții și textile (care au creat mai mult 300 de locuri de muncă) 4 mori pentru cereale; 4 firme private în domeniul panificației și produselor de patiserie; prese pentru ulei; mai multe asociații familiale în domeniul distilării și îmbutelierii alcoolului; 2 firme private în domeniul debitării și fasonării lemnului și 8 firme private, cu capital social de origine română sau privată, în domeniul prelucrării lemnului în scopul obținerii de produse finite; 3 firme în domeniul prelucrării marmurei și a materialelor metalice; firme în sectorul comercial și al serviciilor;

1.3. Analiza sectorială a cercetării

Firmele studiate sunt IMM-uri cu capital social de origine italiană, integral sau parțial. Toate cele trei firme au activități de producție, în industria textilă și de confecții (două firme), precum și în industria lemnului (o firmă), domenii preferate ale investitorilor italieni din România, după cum am putut vedea.

Firmele din industria textilă lucrează în regim de perfecționare pasivă a produsului, o altă caracteristică a firmelor italienești din România.

Înainte de prezentarea studiilor de caz, voi face o descriere generală a situației industriei textile și de confecții, respectiv a industriei lemnului din România, la data realizării cercetării, în vederea circumscrierii rezultatelor acesteia într-o sferă mai largă de interpretare. Industriile respective era amenințate de recenta integrare a României în UE, în direcția potențialei pierderi a avantajului de cost, fiind industrii intensive în muncă, cu o poziție joasă în lanțul valoric.

1.3.1. Industria textilă și de confecții din România

Relațiile comerciale între România și Italia în sectorul textilelor și confecțiilor datează din perioada comunistă, Italia fiind una dintre principalele țări destinatare ale exportului de textile / confecții din România. Bine dezvoltată în timpul comunismului, când juca un rol extrem de important în economia românească prin participarea la export în scopul plății datoriilor externe ale României - concentrarea României pe exporturi în scopul plății datoriilor externe a început în anii 1980 (Handolescu, 2001: 13) - industria textilă și de confecții a suferit un șoc după căderea regimului comunist, când marile întreprinderi de stat în domeniu au fost obligate să reducă personalul sau chiar să înceteze activitatea. Una dintre soluțiile care a permis supraviețuirea acestora a fost producția în sistem *lohn* sau regim de perfecționare pasivă a produsului. Câteva dintre aceste firme și-au păstrat relațiile de afaceri dezvoltate în timpul regimului comunist cu clienții tradiționali din Occident, continuând să producă pentru aceștia în sistem *lohn*.

Regimul de perfecționare pasivă a produsului este un mecanism de investiție și comerț stabilit inițial între UE și țările est-europene. Acesta se bazează, în principal, pe exportul materialului brut sau al accesoriilor de îmbrăcăminte semi-

fabricate din UE în țările est-europene, unde sunt prelucrate. Clientul furnizează producătorului materialul, iar acesta furnizează mâna de lucru și locul de muncă. Ulterior, produsele finite sunt reimportate de către client, care plătește taxele doar pentru valoarea adăugată în străinătate. Designul, achiziția și marketingul sunt realizate în țara în care producătorul / detailistul (acest sistem este utilizat atât de producători cât și de detailiști, mai frecvent de către producători) își are sediul, în timp ce operațiile intensive în muncă (tăiat, cusut, ambalare etc.) sunt transferate în țara în care operează producătorii în sistem *lohn* (Barendt & Musiolek, 2005: 6). Acest mecanism de investiție și comerț are denumiri multiple: TPP (trafic de perfecționare pasivă), producție de asamblare, producție partajată (*production sharing*), *cut-make-trim* (CMT), producția de tip „tăiat-făcut" (*cut-make* sau *CM production*). Producția de tip „lohn" este denumirea folosită cel mai frecvent în România, *lohn* însemnând în limba germană *salariu* (Barendt & Musiolek, 2005: 6).

Exportul de textile și confecții pe piețele occidentale a continuat și după Revoluția din 1989, România transformându-se în ceea ce a fost numit, oarecum peiorativ, „mașina de cusut a Europei" (Pena, 2005: 5). Deoarece, chiar dacă România are o tradiție îndelungată în domeniul textilelor și confecțiilor – încă din secolul XIX era dezvoltată industria textilă a lânii, la începutul secolului XX s-a dezvoltat industria bumbacului, iar la finalul aniilor 1940, industria confecțiilor -, în prezent, marea parte a producției se desfășoară în regim *lohn* (Clean Clothes Campaign, 2006). Alături de Polonia, România este principala „țară TPP" (trafic de perfecționare pasivă a produsului) din Europa de Est, ai cărui beneficiari principali sunt Germania și Italia. Sunt mai multe motive care au stat la baza atractivității operării în sistem *lohn* pentru producătorii români din industria textilă și de confecții:

a) Industria textilă și de confecții, care a fost un sector economic strategic pentru România comunistă, a pierdut

siguranța comenzilor din partea clienților din străinătate, care erau gestionate printr-un organism special creat în interiorul Ministerului de textile: COMFEX.

b) Inițial, managerii români au văzut în producția de tip *lohn* o soluție bună pe termen scurt, în condițiile în care conduceau firme care nu aveau resursele financiare necesare achiziționării de materiale, iar acest tip de sistem le asigura, rapid și fără prea multe riscuri (Barendt & Musiolek, 2005: 41).

c) În perioada imediat următoare Revoluției din 1989, piața românească de textile și îmbrăcăminte a fost invadată de produse *second-hand* și, începând cu anii 1993-1994, de produse chinezești, ale căror prețuri scăzute răspundeau într-o măsură mai mare cerințelor consumatorilor români ale căror venituri reale se diminuaseră (Handolescu, 2001).

d) producția în sistem *lohn* este considerată o etapă de tranziție necesară pentru industria de confecții. Astfel, producătorii români dobândesc experiență și au posibilitatea de îmbunătățire a proceselor de producție, a calității produselor, a respectării termenelor de livrare și a specializării personalului (Pârcălăbescu, 2001).

La data realizării cercetării, exista un număr foarte mare de firme, în marea lor majoritate IMM-uri, care produceau în sistem *lohn*. O situație frecvent întâlnită era aceea a subcontractării firmelor mici de alte firme, mai mari, care lucrau în sistem *lohn* și a căror capacitate de producție era depășită de volumul comenzilor. IMM-urile sunt specializate, în general, în producția pentru comenzi de dimensiuni mai mici.

În condițiile în care puterea financiară era scăzută, atât pentru firme, cât și pentru consumatorii români, gradul de dependență față de firmele mari contractoare din UE era crescut. Dependența era sporită și de faptul că industria textilă și de confecții juca un rol important în economia României prin comerț și angajarea forței de muncă. Astfel, în perioada decembrie 1990 - noiembrie 2006, erau înregistrate la Oficiul Național al Registrului Comerțului, 20.785 de firme cu obiect

de activitate în domeniul confecțiilor de îmbrăcăminte, dintre care 14.486 erau SRL-uri (ONRC, 2006, nr. 180: 11). Însă, dincolo de crearea de locuri de muncă, furnizorii care operează în sistem *lohn* sunt presați de cerințele de livrare rapidă, de marjele reduse de profit, termenele de plată strânse, din cauza lipsei de capital, presiuni care se transformă în presiuni asupra muncitorilor și afectează negativ condițiile de muncă ale acestora (Barendt & Musiolek, 2005: 6).

Motivele atractivității României și ale Europei de Est, în general, pentru producătorii / detailiștii din industria textilelor și confecțiilor au fost variate: tradiția în domeniul producției textile, mâna de lucru calificată și ieftină, infrastructura existentă în domeniu, capacitate de producție bună, proximitatea geografică care permite livrarea rapidă (spre exemplu, într-o zi, produsele pot ajunge din România în Italia), curs de schimb în general favorabil pentru investitorii care folosesc euro și dolari americani, regimul comercial al Uniunii Europene care favoriza sistemul *lohn* în țările Europei de Est (Barendt & Musiolek, 2005: 5). La acestea se adaugă consumul relativ scăzut de energie în industria textilă, faptul că nu a necesitat investiții majore și că 99,5 % din întreprinderi operau în sectorul privat (Grapini, 2001: 1).

Un alt motiv de atractivitate în vederea delocalizării anumitor procese de producție în domeniul textilelor în Europa de Est și Turcia, chiar dacă mai puțin luat în calcul și menționat, a fost lipsa de preocupare a guvernelor țărilor din zonele respective pentru respectarea și ameliorarea condițiilor de muncă (Barendt & Musiolek, 2005: 5). Astfel, mai multe cercetări efectuate de Clean Clothes Campaign (CCC)[9] în

---

[9] Clean Clothes Campaign este o rețea internațională al cărei scop este îmbunătățirea condițiilor de muncă în industriile globale de îmbrăcăminte și haine sportive. Peste 200 de organizații (nonguvernamentale și sindicate) și indivizi originari din țările în care sunt produse articole de îmbrăcăminte participă la această rețea. Rețelele sunt autonome la nivel național și lucrează împreună la nivel

Europa de Est și Turcia asupra firmelor din industria confecțiilor au indicat abuzuri și nerespectarea sistematică a drepturilor muncitorilor. O primă cercetare a fost efectuată în 1998, apoi în 2002, respectiv în 2005, rezultatele ultimei cercetări indicând, în general, aceleași probleme în domeniu ca la nivelul anului 1998 (Barendt & Musiolek, 2005: 4)

Rezultatele cercetărilor realizate de Clean Clothes Campaign (CCC) sunt într-o mare măsură similare cu rezultatele pe care le-am obținut ca urmare a cercetării de teren. Astfel, printre principalele probleme identificate de CCC în funcționarea firmelor care produc în sistem *lohn* se numără: neplata salariilor; modalitate de calcul neclară a salariilor; muncitorii supraviețuiesc, în general, prin activități agricole de subzistență, împărțite cu familia extinsă; timpul excesiv de muncă (adesea forțat); orele suplimentare de muncă nu sunt plătite; condițiile de muncă pun în pericol sănătatea muncitorilor; existența unor forme de discriminare în muncă; munca informală este substanțială (și în creștere) (Barendt & Musiolek, 2005: 4). La acestea se adaugă suprimarea dreptului de asociere și a dreptului de negociere colectivă. În acest sens, declarațiile unui manager italian sunt extrem de sugestive: „*Italienii vin în România exact pentru că în această țară nu sunt sindicate. Condițiile sunt extrem de favorabile pentru noi, în acest moment, în special cele care vizează relațiile de muncă* (…) *știți, angajatorii vor să aibă posibilitatea să concedieze muncitorii, dacă trebuie.*” (Musiolek et al., 2004 : 7)

Comparând rezultatele cercetărilor realizate de CCC și cele obținute prin cercetarea proprie de teren, am identificat o serie de similarități și diferențe:

1. Nu am identificat probleme în ceea ce privește respectarea drepturilor de asociere și negociere colectivă.

---

european. Secretariatul internațional al campaniei este la Amsterdam (https://cleanclothes.org/).

2. În general, salariile sunt plătite la timp, cu excepția uneia dintre firmele cercetate, unde am identificat întârzieri de 1-2 zile în plata salariilor. Plata la timp a salariilor constituie un motiv important în loialitatea față de organizație și în alegerea unui loc de muncă.

3. Claritatea și cunoașterea modalității de calcul a timpului lucrat și a plății acestuia este variabilă în firmele studiate.

4. În general, agricultura reprezintă sursa principală de venit, salariul obținut ca urmare a angajării într-un loc de muncă oficial / legal este doar o completare a surselor de venit din gospodărie. Există însă cazuri în care salariul este singura sursă de venit dintr-o gospodărie, familiile respective beneficiind și de ajutor social din partea statului. Rezultatele pot fi comparate și cu cele ale cercetării efectuate de Gabor Kolumban asupra unor întreprinderi din industria textilelor și confecțiilor din județele Covasna și Harghita, concluziile fiind similare. Astfel, veniturile obținute din munca într-o firmă sunt considerate mai degrabă ca suplimentând veniturile dintr-o gospodărie, obținute din surse multiple, decât ca baza de supraviețuire pentru o familie. Situația este diferită în cazul tinerilor muncitori care lucrează în oraș, unde singura sursă de venit este locul de muncă (Kolumban, 2004: 83)

5. Timpul de muncă este excesiv. Într-una din firmele studiate se poate vorbi mai degrabă de un timp de muncă manipulat decât forțat, conducerea firmei amenințând cu delocalizarea producției într-o altă țară și cu închiderea firmei în cazul în care muncitorii refuză să lucreze suplimentar astfel încât comenzile să fie realizate la timp. Într-o altă firmă, se poate vorbi de un timp de muncă forțat, în condițiile în care, dacă muncitorii refuză orele suplimentare de muncă, sunt amenințați cu concedierea și sunt obligați să rămână în firmă până când comanda este finalizată și rebuturile sunt retușate.

6. Într-una din firmele studiate, orele suplimentare sunt întotdeauna plătite, chiar dacă prost plătite. Însă, într-o altă

firmă, cea în care nici salariile nu sunt clar calculate, orele suplimentare nu sunt întotdeauna plătite. Au fost situații în care muncitorii au lucrat continuu între 24 și 31 ore și nu au fost plătiți pentru orele suplimentare.

7. Condițiile de muncă sunt destul de proaste, cu risc pentru sănătatea muncitorilor (ex.: muncă în poziție șezând, temperaturi și luminozitate inadecvate).

8. Nu am sesizat forme de discriminare în muncă. Cercetările realizate de CCC au identificat discriminarea pe bază de vârstă, în special în procesul de recrutare a femeilor cu vârsta peste 35 ani.

9. Munca este, în general, legală, dar există și forme de muncă ilegală, în special în cazul muncitorilor aflați în perioada de probă, deși Codul muncii prevedea că, pe parcursul perioadei de probă, salariatul are toate drepturile și toate obligațiile prevăzute în legislația muncii, în contractul colectiv de muncă, aplicabil după caz, în regulamentul intern și în contractul individual de muncă (Codul Muncii Adnotat, capitolul 1, 2007).

Pe lângă cercetările efectuate de CCC, există și alte studii asupra firmelor care produc în sistem *lohn* în România. Și în aceste cazuri, o parte a rezultatelor sunt similare cu cele pe care le-am obținut ca urmare a cercetării de teren. Spre exemplu, una dintre similarități este dificultatea pe care aceste firme o întâmpină în recrutarea de muncitori necalificați, deoarece oamenii din zonele unde funcționează cunosc dificultățile inerente muncii în producția de tip *lohn*. Astfel, cercetarea efectuată de Kolumban în cadrul unor firme din industria de textile și confecții din regiunea centrală a României arăta că modelul de migrație a forței de muncă în regiune, în special în zonele rurale și dezvoltarea economică locală, au dus la penurie pe piața forței de muncă slab calificată. În aceste condiții, sistemul de management al resurselor umane din firmele respective este foarte sensibil la fluctuația forței de muncă. Fluctuația este sezonieră, în regiunea analizată fiind

corelată cu muncile agricole și cu sărbătorile tradiționale, precum și cu migrația pentru munca în străinătate (Kolumban, 2004: 78).

Fluctuația de personal este o problemă frecventă în industria confecțiilor, angajații părăsind un loc de muncă pentru condiții de muncă și / sau salarii mai bune. Rezultatele cercetării primare au evidențiat ca practică relativ comună în rândul firmelor din zonă acceptarea muncitorilor care au părăsit firma pentru un alt loc de muncă și au manifestat ulterior dorința de a reveni.

Principalul motiv de nemulțumire al muncitorilor care lucrează în România în industria textilelor și confecțiilor sunt salariile scăzute, mulți fiind obligați să aibă mai multe locuri de muncă sau să trăiască din activități agricole, cum ar fi cultivarea unui mic teren pentru a avea legume pentru consumul propriu sau pentru a face troc cu colegii, în vederea asigurării unui nivel minim de trai (Musiolek et al., 2004: 41) Aceste practici economice nu sunt răspândite doar în rândul categoriei respective de muncitori, ele pot fi întâlnite și în rândul altor categorii ale populației, nevoite să își dezvolte un „portofoliu de economii” pentru satisfacerea nevoilor de subzistență. În cazul muncitorilor din firmele pe care le-am studiat, practica cea mai răspândită pentru asigurarea veniturilor necesare este munca agricolă. Agricultura reprezintă, de fapt, activitatea de bază în vederea satisfacerii nevoilor unei gospodării, iar munca formală este doar o sursă de venit suplimentar. În cazul în care veniturile nu pot fi obținute din agricultură, o parte din membrii gospodăriei beneficiază de ajutor social din partea statului. Un alt motiv de nemulțumire, în afara salariilor scăzute, este raportul negativ între remunerație și volumul de muncă.

O altă similaritate este necunoașterea drepturilor în muncă de către marea majoritate a muncitorilor intervievați (Musiolek et al., 2004: 42). Spre exemplu, semnează contractul de muncă fără a-l citi și, chiar dacă primesc fluturaș de salariu, nu cunosc

exact sistemul de calcul. Sau nu își cunosc drepturile privind concediul anual și modul de plată al acestuia. Astfel, într-una dintre firmele studiate, muncitorii nu beneficiază de concediu anual, conducerea invocând false prevederi legale. Sunt câteva cazuri în care muncitorii au obținut 1-3 zile de concediu după negocieri prelungite cu conducerea firmei. Muncitorilor li s-a propus o plată compensatorie în absența concediului. Codul Muncii în vigoare la data respectivă prevedea obligativitatea acordării concediului tuturor angajaților care de-a lungul unui an nu au beneficiat integral de acesta, compensarea în bani a concediului anual fiind permisă doar în cazul încetării contractului individual de muncă (Codul Muncii Adnotat, capitolul 3, 2007)

Un alt element comun identificat este existența unor perioade de inactivitate a firmei, rezultate din absența comenzilor, perioade în care muncitorii sunt obligați să intre în concediu. În perioada cercetării de teren, una dintre firme a fost închisă în luna august și în prima săptămână din septembrie, ceea ce a generat nemulțumire în rândul muncitorilor ale căror venituri s-au diminuat considerabil în absența posibilității de a efectua ore suplimentare remunerate. Drept urmare, angajatorii pot prezenta orele suplimentare, al căror număr depășește cu mult timpul legal de muncă, drept o oportunitate pe care o oferă muncitorilor de a câștiga mai mulți bani, în condițiile în care salariile din industria confecțiilor sunt „salarii de înfometare” (*starvation wage*s) (Musiolek et al., 2004: 7). În România, doar muncitorii din sectorul forestier sunt mai prost plătiți. Plata salariului minim pentru muncitorii care lucrează în producția de tip *lohn* este rezultatul presiunilor exercitate de către principalele instituții financiare mondiale (Musiolek et al., 2004: 4). În anul 2005, datele CNIPMMR (Consiliul Naţional al Întreprinderilor Mici şi Mijlocii din România) indicau un număr de 1.000.000 persoane plătite cu salariul minim pe economie (310 RON brut) (Nicolae, 2005). În 2006, salariul minim brut era de 330 RON, iar de la 1 ianuarie 2007 urma să

devină 390 RON pentru o medie de 170 ore de muncă pe lună (2,29 RON / oră) (Wall Street, 22.12.2006). Datele statistice publicat de INS în ianuarie 2007 indicau pentru anul 2006 un salariu mediu nominal brut lunar de 1213 RON, valoarea cea mai scăzută a salariului mediu nominal net înregistrându-se în activitățile de producție de articole de îmbrăcăminte: 550 RON (INS, ianuarie 2007: 1). De asemenea, statisticile indicau, pentru luna noiembrie 2006, un salariu mediu brut de 695 RON, respectiv de 550 RON în industria manufacturieră a produselor de îmbrăcăminte (INS, ianuarie 2007: 3).

Presiunea de a munci excesiv, orele suplimentare prost plătite, salariile scăzute și lipsa de reprezentare sindicală / profesională a muncitorilor sunt elemente caracteristice relațiilor de muncă pre-fordiste (Musiolek et al., 2004). Astfel, în această perioadă, în care forța de muncă trebuia să se adapteze ritmului orar al industriei, renunțând la ritmul de muncă din agricultură sau la ritmul autocontrolat al meșteșugarului și trebuia să reacționeze la stimulentele financiare, principala practică de plată utilizată de proprietarii afacerilor era aceea de a plăti atât de puțin încât muncitorii trebuiau să lucreze toată săptămâna pentru a obține un venit minim (Hobsbawm, 2002a: 61). Această situație se aplică integral în cazul muncitorilor care lucrează în prezent în firmele care produc în sistem *lohn*, din mediul urban, unde nu beneficiază de surse suplimentare de venit. În afara relațiilor de muncă de tip pre-fordist, am putut identifică și un element specific perioadei managementului științific (deci perioadei fordiste): tăcerea impusă muncitorilor în timpul programului de muncă, pentru a nu fi perturbate disciplina și eficiența în muncă; doar personalul din conducerea firmei avea dreptul să se adreseze muncitorilor în timpul programului de lucru, cu instrucțiuni care să îmbunătățească productivitatea. Practica este extrem de similară cu una din metodele folosite în managementul științific în vederea obținerii celui mai mare volum de muncă posibil: izolarea muncitorului față de grupul

de muncă şi transferul controlului procesului de muncă înspre agenţii directori, care dădeau muncitorilor ordine precise privind operaţiunile care trebuie făcute şi producţia care trebuie realizată (Hobsbawm, 2002b: 62-63).

Unul dintre pericolele menţionate frecvent în abordarea problematicii firmelor care produceau în sistem *lohn*, în perioada anterioară integrării României în UE, era pierderea avantajului cost care atrăgea investitorii străini în România, ca urmare a creşterilor salariale ulterioare integrării. Un număr mare de firme, în cea mai mare parte firme mici, a căror supravieţuire depindea de comenzile primite erau ameninţate astfel cu dispariţia de pe piaţă. Printre soluţiile vehiculate la vremea respectivă era dezvoltarea unei mărci proprii şi orientarea firmelor înspre producţia pentru piaţa naţională. Astfel „Strategia naţională de export pentru 2006-2009" propunea, pe lângă alte linii de acţiune, transformarea industriei confecţiilor, unul dintre obiectivele strategiei fiind creşterea exporturilor directe şi trecerea graduală de la producţia de tip *lohn* la dezvoltarea unei producţii integrate sub marcă proprie, condiţii în care designul şi marketingul produsului ar fi realizate tot în România (Uniunea Generală a Industriaşilor din România, 2005). Firmele integrate vertical sunt puternic afectate de sistemul de producţie de tip lohn care nu le permite folosirea resurselor proprii în producţia de îmbrăcăminte (Barendt & Musiolek, 2005: 6). UE recomanda, de asemenea, în perspectiva integrării ţărilor în care era delocalizată producţia de tip *lohn*, o reorientare care, într-o primă fază, ar fi presupus mai degrabă o producţie de tip demi-lohn decât una sub marcă proprie (Barendt & Musiolek, 2005: 7). Iar ulterior integrării ţărilor din Europa de Est în Uniunea Europeană, firmele ar fi avut, teoretic, posibilitatea integrării pe verticală (Musiolek et al., 2004: 16).

Încă înainte de integrarea în Uniunea Europeană, miile de mici producători s-au confruntat cu dificultăţi majore în timpul anului 2005, care a fost considerat cel mai dificil an pentru

industria textilelor și confecțiilor din România din perioada pre-integrare. După 6 ani consecutivi de creștere, toți indicatorii arătau o scădere drastică și un număr mare de producători erau în pragul falimentului (EurActiv, 2006). Mihai Păsculescu, vice-președintele FEPAIUS (Federația Patronală a Textilelor, Confecțiilor și Pielăriei) estima, într-un interviu apărut în revista *Dialog textil* că aproximativ 25% dintre firme au intrat în faliment, în condițiile în care 80% dintre acestea exportau textile / confecții (Dialog textil, ianuarie 2006: 6). Principalii factori care au generat această situație în anul 2005 au fost: aprecierea monedei naționale și ridicarea, începând cu 1 ianuarie 2005, a cotelor pentru importurile europene de textile chinezești ceea ce a dus la creșterea riscului de pierdere a unor cote de piață de către firmele românești (Dăianu în Societatea Academică din România, 2006: 9); creșterea salariului minim și a prețurilor, ceea ce a dus la creșterea costurilor de producție (Chioran, 2006). În aceste context, un număr mare de investitori străini au amenințat că se vor retrage de pe piața românească (Turp-Balazs, iulie-august 2006: 16-18).

În 2006, la o reuniune oficială la care a participat Maria Grapini, președinta FEPAIUS la vremea respectivă, și investitori străini și români în industria textilă și de confecții, investitorii au menționat, dincolo de factorii amintiți anterior, o serie de alți factori cu impact negativ asupra activității lor:

a) Costuri ridicate cu salariile și concediile medicale și de maternitate, femeile reprezentând cea mai mare parte a forței de muncă angajată în industria textilă și de confecții. Conform datelor INS privind ocuparea și șomajul în trimestrul III al anului 2006, din totalul de 4.424.802 care reprezintă populația feminină angajată, 952.416 sunt angajate în industria manufacturieră, pe locul 2 după agricultură, vânătoare și silvicultură, unde lucrau 1.428.166 femei (INS, ianuarie 2007: 10).

b) Fluctuația de personal, un mare număr de angajați migrând în țările occidentale pentru salarii mai bune.

c) Lipsa infrastructurii, care îngreuna accesul în anumite regiuni ale țării.

d) Codul fiscal care permitea imixtiunea statului în gestionarea afacerilor private.

e) Incertitudinea previziunilor fiscale și imposibilitatea de a le cunoaște cu trei ani în avans.

f) Aplicarea retroactivă a legislației fiscale.

g) Lipsa de resurse pentru nivelul actual de dezvoltare a industriei confecțiilor.

h) O productivitate încă scăzută comparativ cu alte țări ale UE

i)un Cod al muncii inadecvat în vederea asigurării schimbării culturii și mentalității românilor (Turp-Balazs, iulie-august 2006: 16-18). Putem vedea din nou, așa cum menționam în secțiunea vizând etica postsocialistă a muncii, modul în care mentalitatea este instrumentalizată pentru a explica performanța economică scăzută.

Ceea ce am putut observa citind publicațiile românești care abordează subiectul producției în sistem *lohn* este o concentrare mai degrabă pe avantajele aduse de acest tip de producție firmelor din industria textilă și de confecții, fără a evidenția și efectele sale negative. Spre exemplu, condițiile de muncă sunt foarte puțin luate în calcul. În cazul în care se pune totuși problema impactului negativ, sunt vizate mai degrabă efectele asupra industriei de textile și confecții românești și asupra firmei în general (ex.: dificultatea de a dezvolta mărci proprii, amenințarea pentru firmele integrate vertical etc.) decât asupra angajatului. De asemenea, se ridica problema impactului negativ al integrării României în UE și a pierderii avantajului de cost, care ducea la delocalizarea producției în alte țări și, prin urmare, la pierderea locului de muncă pentru un număr mare de angajați. Se poate înțelege astfel lipsa de reacție față de condițiile precare în firmele care produc în

sistem *lohn*, crearea locurilor de muncă fiind văzută mai importantă decât ameliorarea condițiilor de muncă, aspect surprins și de cercetările realizate de Clean Clothes Campaign în analiza raportării autorităților la condițiile de muncă în țările în care este delocalizată producția de tip lohn (Musiolek et al. 2004: 6) Am întâlnit și în cadrul cercetării de teren acest argument al creării locurilor de muncă, dublat de valoarea adusă de investiția respectivă economiei locale, ca o justificare a timpului excesiv de muncă și a neplății orelor suplimentare.

2.3.2. Industria românească a lemnului

Industria lemnului reprezenta, asemănător industriei de textile și confecții, un domeniu de interes pentru „Strategia națională de export pentru 2006-2009”. O axă principală de acțiune era concentrarea pe producția de mobilă cu valoare adăugată mare în cadrul industriei de prelucrare a lemnului.

În perioada decembrie 1990 - noiembrie 2006 erau înregistrate la Oficiul Național al Registrului Comerțului 24.832 firme în domeniul industriei de prelucrare a lemnului, cu excepția producției de mobilă, dintre care 14.884 erau S.R.L-uri (ONRC, nr. 180: 11).

Situația în industria lemnului era foarte asemănătoare celei a industriei textile și de confecții. Astfel, industria lemnului era o industrie intensivă în muncă și cu valoare adăugată scăzută. De asemenea, condițiile de muncă erau similare celor din industria textilă, principalul motiv de atractivitate al domeniului pentru investitorii străini fiind tot acela al costurilor scăzute cu materia primă și cu forța de muncă, produsele fiind destinate în principal exportului pe piețele UE.

Chiar dacă *lohn*-ul este folosit în general pentru domeniul industriei textile și de confecții, el se poate aplica și altor tipuri de producție în regim de perfecționare pasivă a produsului, care presupune o formă de delocalizare a producției. Acest sistem poate fi definit ca o cooperare în domeniul producției,

bazată pe un contract legal, între firme independente din țări diferite. Acest sistem nu presupune o implicare din punct de vedere al capitalului din partea firmei care contractează producția, doar transferul anumitor procese de producție către o firmă străină. De obicei, în străinătate se exportă materiile prime și componentele de producție, care sunt apoi reimportate ca produse finite; reimportările pot beneficia de un tratament preferențial, fiind scutite parțial sau integral de taxe vamale (Economic Bulletin for Europe, 1995: 109). Procesul de delocalizare a producției, în special în industria textilă și de confecții, dinspre UE înspre Europa de Est a fost stimulat de factori precum costul scăzut al forței de muncă și calificarea relativ crescută a acesteia și / sau proximitatea geografică (Economic Bulletin for Europe, 1995: 119).

Muncitorii din industria de prelucrare a lemnului au trecut prin perioade în care au fost plătiți chiar mai prost decât cei din industria textilă. Astfel, în timp ce în iulie 2006, salariul mediu brut, în industria producătoare de textile era de 749 RON, iar cel net de 580 RON, în industria de confecții 665 RON mediu brut, respectiv 527 RON, în industria prelucrătoare a lemnului și a produselor din lemn, cu excepția mobilei, salariul mediu brut era de 656 RON, iar cel net de 510 RON (INS, septembrie 2006). Aceste diferențe reies clar și din studiile de caz realizate în cadrul cercetării de teren: dacă un muncitor în domeniul confecțiilor primea 2 RON / oră suplimentară, un muncitor în domeniul prelucrării lemnului primea între 0,8 RON - 1,4 RON / oră suplimentară. În noiembrie 2006, salariile din industria lemnului ajunseseră la un nivel foarte apropiat celor din industria de îmbrăcăminte (717 RON brut, respectiv 555 RON net), creștere care poate fi explicată fie prin primele ocazionale primite de muncitori, fie prin creșterea volumului de producție (INS, ianuarie 2007: 2)

Spre deosebire de industria textilă și de confecții, investitorii străini au fost atrași în industria lemnului nu numai de forța de muncă ieftină, ci și de costul scăzut și

disponibilitatea materiei prime. Chiar dacă este un volum de tăiere stabilit prin lege, recolta nu a respectat niciodată cotele impuse, ceea ce a dezechilibrat stocul de lemn existent (Ministerul Agriculturii, Pădurilor și Dezvoltării Rurale, 2006: 57-60)

Cea mai mare parte a producției din industria lemnului era destinată exportului. Asemănător industriei textile, accentul este pus pe impactul pozitiv al investițiilor străine rezultat din crearea de locuri de muncă și nu pe condițiile dificile de muncă din domeniu sau pe efectele negative ale unei producții în creștere asupra mediului. Spre exemplu, într-o discuție în cadrul Camerei deputaților vizând taxele introduse în 2005 pentru operatorii din industria de exploatare și prelucrare a lemnului în scopul constituirii unui fond pentru protecția mediului, accentul era pus pe capacitatea acestei industrii de a crea locuri de muncă, la vremea respectivă cifrele vehiculate fiind de 400.000 locuri de muncă din care 120.000 doar în sectorul producției (CDEP, 2006)

Caracteristicile generale ale industriei textile și de confecții, precum și cele ale industriei lemnului sunt determinante pentru practicile de management ale firmelor din aceste domenii și, după cum vom vedea în studiile de caz, asupra orientării managementului față de diversitatea culturală.

2. Studiu de caz: firma X din industria textilă[10]

2.1. Scurt istoric al constituirii firmei

Firma, constituită în 2001, face parte din categoria IMM-urilor. Capitalul social este privat, de origine italiană, obiectul principal de activitate al firmei fiind producerea de articole de îmbrăcăminte și accesorii, cu specializare în producția de costume de baie. În perioada efectuării cercetării, structura organizatorică a firmei presupunea: proprietar (de origine italiană), directoare generală (de origine română), maistră, ajutor de maistră și 33 de muncitori (calificați și necalificați). Decizia de a investi în România a fost bazată pe rațiuni de cost, aceasta fiind, după cum am putut vedea, o caracteristică generală a firmelor care operează în sistem *lohn*.

În 2005, când am început cercetarea primară, cifra de afaceri a acestei firme se situa între 100.000 euro-500.000 euro, forma juridică de funcționare fiind S.R.L. Principalul beneficiar al produselor prelucrate în sistem *lohn* este o firmă din Italia, deținută tot de proprietarul firmei X. Inițial, producția a fost realizată integral de firma beneficiară, în Italia, doar ulterior a fost delocalizată în România. Clienții finali ai

---

[10] Părți din acest studiu de caz au fost publicate, într-o versiune preliminară în: Veronica M. Mateescu (2009), *Cultura organizațională. Aspecte teoretice și metodologice*, EFES, Cluj-Napoca, pp. 137-153; Nicoleta-Dorina Racolța-Paina; Veronica-Maria Mateescu (2008), The Management of Cultural Differences in the Cost-Oriented Enterprises. The Case Study of Two Italian SMEs from Romania, Studia Universitatis Babes Bolyai. Politica, III (1): 20-34; Veronica-Maria Mateescu (2006), Responsabilitatea socială internă şi producţia de tip lohn, Management & marketing, 3: 99-110; Nicoleta-Dorina Racolţa-Paina; Veronica-Maria Mateescu (2005), Management interculturel et la spécificité de la culture d'une entreprise en système de lohn, Studia Universitatis Babes Bolyai. Oeconomica, 1: 73-80;

produselor sunt firme multinaționale care comercializează costume de baie de marcă.

Decizia de investiție în România a fost determinată de teama de a nu pierde unul dintre clienții principali, din motive de cost, producția în Italia având costuri mai mari ale forței de muncă. Reprezentantul clientului respectiv, o firmă multinațională, a atras atenția proprietarului italian asupra României ca posibilă destinație pentru delocalizarea producției, menționându-i că ar prefera să achiziționeze produse manufacturate în Turcia, Portugalia, Tunisia sau România, unde prețul este mai avantajos. Decizia de a alege România și nu o altă țară a fost conjuncturală, soția proprietarului italian fiind de origine română. Cu ajutorul ei a fost ales amplasamentul unității de producție. După o vizită în Moldova și în București, patronul italian, nemulțumit de condițiile întâlnite („sărăcie”„mentalitate comunistă”) a apelat la serviciile unui intermediar italian care se ocupa de constituirea juridică a firmelor cu capital italian în România, în special în regiunea de nord-vest, unde avea relații personale.

Localitatea unde funcționează firma a fost aleasă deoarece corespundea cerințelor investitorului italian privind poziționarea clădirii și chiria plătită pentru spațiu. Nu se poate vorbi de o cercetare preliminară privind atractivitatea zonei din punct de vedere al calificării și / sau al costului forței de muncă, deși regiunea este căutată de investitorii în industria textilelor și confecțiilor tocmai datorită tradiției în domeniu, care datează din perioada interbelică. În timpul regimului comunist, în această localitate au funcționat de asemenea întreprinderi de confecții. În perioada efectuării cercetării, în localitate funcționau 6 firme în domeniul producției de confecții textile. Ulterior alegerii amplasamentului, intermediarul italian a fost desemnat să se ocupe de amenajarea spațiului închiriat[11], de

[11] Spațiul era proprietatea CONSUM COOP, societate pe acțiuni, privată, care închiria foste spații și clădiri comerciale publice. În 2005,

utilarea acestuia cu mașini automatizate achiziționate din Italia și de angajarea de personal local, calificat sau necalificat, investiția inițială fiind estimată la 2 miliarde ROL.

În vederea recrutării forței de muncă, intermediarul italian, devenit administrator al firmei, a angajat o cunoștință din zonă, cu cunoștințe de limbă italiană, dar fără pregătire de specialitate sau experiență în acest domeniu, ceea ce, așa cum va reieși ulterior din descrierea proceselor de resurse umane din firmă, a afectat procesul de recrutare. În vederea selecției și a pregătirii personalului angajat a fost expatriată o maistră din Italia, pentru o perioadă de aproximativ 1 an, având un salariu de aproximativ 1000 euro și posibilitatea de a locui într-un apartament închiriat de proprietarul italian în localitatea respectivă. Trebuie precizat că există un proprietar italian *de facto* și un proprietar (titular) *de jure*, care este este fiul acestuia. În studiul de caz, prin proprietar mă refer, în general, la cel *de facto*, iar dacă este cazul, fac precizările necesare.

2.2. Analiza elementelor de management intercultural

2.2.1. Orientarea managerială față de diferențele culturale

Analiza elementelor de management intercultural a condus la concluzia existenței unui mix între ignorarea diferențelor culturale și o abordare sensibilă la specificul local. Astfel, în timp ce investitorul italian urmărește în principal avantajul de cost, ignorând într-o mare măsură existența unor diferențe culturale, directoarea de origine română încearcă, în limita

---

chiria lunară era de 500 dolari americani, transformată ulterior, odată cu aprecierea euro față de dolar, în 500 euro. Contractul avea o perioadă de valabilitate de 5 ani. Aceste informații au fost obținute de la directoarea generală a firmei, care aprecia valoarea chiriei ca fiind scăzută având în vedere zona unde era amplasată clădirea.

autorității de care dispune, să folosească diferențele culturale existente în beneficiul reciproc al angajaților și al firmei.

Istoricul firmei permite identificarea a două etape diferite în orientarea managementului față de diferențele culturale. Dacă prima etapă este caracterizată prin omiterea existenței acestora, cea de a doua este caracterizată printr-o atitudine mai incluzivă, deși elemente de ignorare încă persistă. Principalul factor care a dus la această schimbare a fost numirea în conducerea firmei a unei directoare de origine română, locuitoare a orașului unde este amplasată firma.

În analiza procesului de management, voi accentua manifestările cele două orientări manageriale diferite. Procesul inițial de recrutare a personalului s-a bazat pe difuzarea informației în comunitatea locală (orășelul și fostele sate apartenente de comună, ulterior devenită oraș), conform căreia „un italian își deschide un atelier de croitorie" (C.R., una dintre primele croitorese angajate). Informația a fost transmisă printr-un sistem de comunicare informal, bazat pe relații personale, un sistem specific comunităților tradiționale. Chiar dacă localitatea este oraș, s-a păstrat într-o foarte mare măsură caracterul rural. Acest sistem informal de comunicare poate fi văzut și ca o continuare a practicilor din timpul regimului socialist, în care accesul la informațiile importante era posibil prin accesul la rețelele extinse de relații personale[12]. În plus, reamenajarea clădirii unde funcționează firma, situată chiar în centrul orașului – „se curățau ferestrele" – a atras atenția și a stârnit interesul locuitorilor privind modul în care va fi utilizat

[12] Gail Kligman (2000: 49) descrie modul în care, în timpul regimului socialist, dependența cetățenilor față de stat pentru satisfacerea nevoilor de bază a dus la o modificare a relațiilor sociale, creându-se noi rețele sociale, caracterizate prin dependență interpersonală la nivelul activităților zilnice. Deoarece, pentru obținerea bunurilor de consum și a serviciilor necesare, se creaseră rețele informale, care sunt baza „economiilor secundare".

spațiul[13]. Persoanele interesate (în general femei; în timpul cercetării efectuate, era un singur angajat bărbat, cu experiență anterioară în domeniul croitoriei) luau legătura cu angajata de origine română (M.) desemnată de administrator să se ocupe de partea de recrutare și selecție, care le înregistra, în vederea contactării ulterioare, când firma urma să își înceapă activitatea. Înregistrarea consta în notarea numelui într-un caiet.

Firma și-a început activitatea de producție în 2001, având angajate 3 croitorese, locuitoare ale zonei, coordonate, pe partea de producție, de maistra de origine italiană expatriată pentru 1 an în România (G.), partea adminstrativă revenind administratorului de origine italiană și asistentei sale de origine română, cu cunoștințe de limbă italiană (M.). În momentul în care volumul comenzilor s-a mărit, au mai fost angajate 2 persoane. În perioada în care am realizat cercetarea, firma avea 35 angajați.

Putem observa în procesul de recrutare a forței de muncă elemente specifice unei orientări manageriale caracterizată prin sensibilitatea la specificul local, în condițiile în care procesul de recrutare a fost sarcina asistentei de origine română a administratorului italian, originară din regiunea respectivă, fiind familiarizată cu modul local de a „face să meargă lucrurile".

În prima perioadă de funcționare a firmei, administratorul italian (T.) a transmis în comunitatea locală, prin comportamentul său, impresia că el este proprietarul firmei. Primele angajate ale firmei menționează că la inaugurarea firmei a ținut un discurs în care a vorbit despre firma „sa", despre calitatea muncii pe care „el" o cere atât în Italia cât și în România, despre contribuția „sa" la crearea de noi locuri de muncă în România. Administratorul italian intervieva

[13] În spațiul respectiv funcționase anterior un magazin universal, proprietate a statului, care a dat faliment după 1989, urmat de mici magazine private care și ele, la rândul lor, au dat faliment.

potențialii angajați, apoi aceştia erau testați, prin probă practică, de către maistra de origine italiană. Din interviuri reiese atitudinea autoritară a administratorului italian, care impunea o distanță ierarhică mare, creând o atmosferă de lucru extrem de tensionată :

”T. [administratorul italian] avea o gură mare și era cu cine mi-s eu, dar G. [maistra italiană] decidea […] T. urla la toată lumea.” (C.R., croitoreasă)

”Acela [T.] era un fel de administrator, ca să spun așa, dar toată lumea știa, de fapt, că el era patronul, știi… și el era un psihopat. Un psihopat, da, la un moment dat, m-a amenințat că o să mă bată … Oh, prin ce chinuri a trebuit să trec…” (V.M., directoare generală)

Deja din această perioadă se poate observa debutul unuia dintre aspectele specifice contractului psihologic care a stat la baza formării culturii firmei X și care reprezintă una dintre asumpțiile fundamentale ale acestei culturi: discordanța între aparență (*ceea ce se spune că este*) și realitate (*ceea ce este*). Chiar dacă, inevitabil, cultura organizațională s-a transformat, se pot găsi încă manifestări ale acestei asumpții de bază în diferitele practici și norme comportamentale. Ca manifestări ale acestei discordanțe putem numi cazul în care administratorul italian pretinde că e proprietarul, existența a doi proprietari, unul *de jure* și unul *de facto*, element care nu a fost adus la cunoștință angajaților, și, după cum o să vedem, persoana care a fost angajată pe poziție de conducere (cazul inițial al directoarei generale) trebuia, în realitate, să ocupe o poziție de secretară, iar secretara trebuia, din când în când, să efectueze mici operațiuni în atelierul de producție. Iar maistra de origine română, care a urmat celei din Italia, nu are expertiza profesională afișată. Această discordanță ia câteodată forma stereotipurilor naționale negative: „italienii sunt

neserioși”, percepție răspândită atât în rândul angajaților cât și în cadrul comunității locale sau „era o mare minciună dedesubt, ca peste tot unde este vorba despre italieni” (V.M., directoare generală). Modul în care administratorul italian și asistenta acestuia au gestionat procesul de recrutare, lipsa de organizare și lipsa de claritate în definirea posturilor au creat o impresie proastă în rândul angajaților și, prin intermediul acestora, în comunitatea locală, reîntărind stereotipul negativ privind seriozitatea italienilor.

Din aceste exemple se poate vedea și modul în care diferențele culturale, sub forma stereotipurilor negative, sunt instrumentalizate în cazul conflictelor și când sunt implicate interesele strategice ale diferiților actori organizaționali. Într-un studiu asupra a trei echipe interculturale, Sylvie Chevrier a arătat modul în care cultura națională era instrumentalizată, actorii organizaționali justificând diversele conflicte, care erau de fapt generate de alte cauze, prin apartenența la o anumită cultură națională. Studiul surprinde și modul în care stereotipurile naționale negative interveneau, mai ales în conflictele de putere sau de interese între indivizi din culturi diferite, atunci când aceste conflicte de interese coincideau cu anumite frontiere culturale (Chevrier, 2000: 174, 179).

Instrumentalizarea este cu atât mai evidentă cu cât, în general, percepția este una pozitivă asupra italienilor, contrazicând stereotipul existent derivat din generalizarea comportamentului administratorului italian. Astfel, angajații consideră că proprietarul italian este „serios”, menționând faptul că, spre deosebire de alte firme românești sau străine, promisiunile sunt respectate, salariile sunt plătite la timp. Chiar dacă sunt mici, plata lor la timp este văzută ca un semn de seriozitate. Angajarea se face pe bază de contract legal de muncă, beneficiul cel mai important fiind plata asigurărilor sociale, în special a celor de sănătate.

„Am lucrat și la ambalare de biscuiți, pentru niște turci, în (numele orașului mare situat în apropiere), dar ei nu mi-au făcut contract de muncă. Am vorbit direct cu patronul. Am așteptat să îmi facă contract de muncă, dar nu mi-au făcut […] Imediat ce am venit aici, ei mi-au făcut formalitățile, asta mi-a plăcut […] Îmi place și că ne plătesc la timp; alții au o reputație proastă [plata nu se face la termenul stabilit].” (L.G., confecționeră)

Aprecierea pozitivă a plății la timp a salariilor este, în mare măsură, rezultatul specificului condițiilor de muncă în firmele care produc în sistem *lohn*. Precaritatea acestora a dus la diminuarea standardelor de evaluare a calității unui loc de muncă, unul dintre principalele criterii pentru o evaluare pozitivă fiind plata salariului (Musiolek et al., 2004: 6).

În timpul primului an de funcționare a firmei, selecția finală a personalului era realizată de maistra din Italia, care avea și responsabilitatea calificării / specializării personalului în confecționarea de costume de baie cu ajutorul mașinilor automatizate. După dotarea cu echipamente a atelierului de croitorie, angajarea și calificarea / specializarea a 8 confecționere, patronul italian a decis schimbarea modului de conducere a firmei din România. Administratorului italian și asistentei acestuia nu le-au fost reînnoite contractele de muncă, patronul italian solicitându-le angajarea unei „fete” care „să lucreze în birou”, o persoană care „înțelege ce i se spune și ce se așteaptă de la ea „(V.M.)

V. M. descrie primul interviu de selecție prin care a trecut înainte de a fi angajată:

„Îmi amintesc că am venit într-o marți […] Ei, bine, el [T., administratorul italian] mi-a spus: "*Știi, aici trebuie făcut asta, asta…*, dar nu m-a întrebat dacă știam altceva despre viitorul meu loc de muncă; nu m-a întrebat nimic, doar mi-a arătat ce trebuia să fac […] înțelegeam tot ce îmi spunea în italiană, dar

nu știam suficient încât să pot răspunde, decât foarte, foarte puțin.”

În cazul lui V.M., patronul italian (de drept) a fost implicat în procesul de selecție, dar nu el a luat decizia finală de angajare. Criteriile de selecție: cunoștințe de contabilitate primară, de informatică, de utilizare a internetului, cunoștințe de limba italiană au fost cerute mai degrabă din motive retorice decât pentru a servi unei alegeri reale. Singurul criteriu care a contat a fost dorința lui V.M. de a învăța ceea ce nu știa, în special limba italiană. Decizia finală de angajare a fost luată, „ca de obicei”, (V.M.) de către patronul italian *de facto*, după ce V.M. s-a întâlnit și „a vorbit” cu soția acestuia, care se ocupa de partea de producție, având experiență de muncă în domeniul croitoriei. După o perioadă de aproape 1 an în care V.M. a demonstrat capacitatea de a învăța și a gestiona activitatea firmei, a fost numită directoare generală a firmei. Până în acest moment al istoricului organizației, se pot identifica elemente care țin, în principal, de o abordare managerială care ignoră diferența culturală, elemente care au persistat, chiar dacă în forme diferite și după numirea lui V.M. ca directoare generală.

Acest tip de abordare derivă, parțial, din motivele care au stat la baza deciziei de a deschide o unitate de producție în România, respective avantajele de cost, precum și din specificul producției în sistem *lohn*. Astfel, accentul este pus pe volumul de producție, pe respectarea standardelor de calitate și pe parametrii tehnici impuși de clienți. De asemenea, investitorul este cel care are *know-how*-ul, cel care pune la dispoziție tehnologia necesară și care oferă calificare / specializare a mâinii de lucru după standarde considerate occidentale. În plus, nu există o nevoie de a cunoaște piața de consum din România, deoarece toate produsele sunt exportate în Italia și livrate către marile firme, clienți vechi care și-au stabilit deja standardele privind produsele. Prin urmare,

specificul cultural al forței de muncă este mai puțin important, în condițiile în care se dorește angajarea de mână de lucru calificată sau necalificată, angajați care să fie dispuși să lucreze cu salariul cel mai mic posibil, învățând să utilizeze tehnologia pusă la dispoziție și să respecte regulile, procedurile și standardele de muncă impuse. Modul de raportare la muncitor este, deci, într-o foarte mare măsură, instrumental: muncitorul este un simplu executant care trebuie să respecte instrucțiunile primite. De asemenea, modul de lucru este extrem de similar celui propus de taylorism: diviziunea muncii, o succesiune de operațiuni clar definită, un timp precis care trebuie respectat în executarea unei anumite operațiuni, un control strict al executanților sau, altfel spus, un management „științific” al cărui scop este maximizarea productivității (Taylor, 1911).

Un element care arată clar o atitudine de ignorare a diferenței culturale, putând fi văzut și ca o formă de etnocentrism, este refuzul proprietarului italian de a învăța limba română.

„El [proprietarul italian] a spus că nu o să învețe româna. Dacă vrem, să învățăm noi italiana […] Mie îmi plac limbile străine, am lucrat în Spania.” (L.G., confecționeră)

Pentru a se face înțeleși, conducătorii firmei au recurs la angajați români care știau limba italiană. Atât administratorul cât și maistra din Italia vorbeau doar italiană, asistenta administratorului, de origine română, traducea dacă era necesar. Primii angajați ai firmei și-au amintit că, adesea, comunicarea verbală nu era considerată necesară, maistra efectua operațiunile de producție necesare, acestea fiind copiate de angajați. În cazul în care apăreau nemulțumiri din partea managementului italian, acestea erau adresate adesea în limba maternă, fără a fi traduse, dar însoțite de o comunicare non-verbală foarte expresivă. Practica respectivă reflectă, o dată în plus, concepția instrumentală a managementului italian asupra

angajaților firmei. În perioada în care am realizat cercetarea, firma funcționa deja de 4 ani în România, iar situația rămăsese neschimbată, proprietarul italian adresându-se angajaților români doar prin intermediul directoarei generale, iar, după demisia acesteia, prin intermediul maistrei.

În general, traducerea se făcea în cazul comunicării de sus în jos, dinspre management înspre angajați. Comunicarea de jos în sus beneficia de traducere doar în cazul ședințelor oficiale. În firmă funcționa regula informală de comportament care interzicea angajaților din atelierul de producție să discute între ei sau să se adreseze „șefilor" (maistra, directoarea generală, proprietarul italian și membrii familiei acestuia din urmă) în timpul programului de lucru, comunicarea fiind permisă doar dacă aceștia din urmă li se adresau.

În momentul angajării, directoarea generală avea foarte puține cunoștințe de limbă italiană, dar aptitudinile sale de învățare a limbilor străine și disponibilitatea de a învăța rapid limba italiană i-au asigurat poziția viitoare în firmă (inițial, a fost angajată pe poziție de secretariat). Cunoașterea limbii italiene a devenit astfel un instrument de putere, deoarece asigura posibilitatea de comunicare cu cei situați pe poziții de conducere și de a obține anumite privilegii. Spre exemplu, maistra de origine română a obținut poziția respectivă datorită cunoștințelor minimale de limbă italiană, care i-au dat posibilitatea să creeze o relație personală cu maistra de origine italiană, care a format-o pentru a rămâne pe post după ce ea urma să se întoarcă în Italia. Ulterior, în timpul în care desfășuram cercetarea de teren, i-a asigurat un rol important în firmă după demisia directoarei generale, muncitorii intervievați lansând ipoteza că urma să fie numită în locul acesteia. Un alt exemplu este cel al unei croitorese care, datorită cunoștințelor minime de limbă italiană, a avut posibilitatea, într-o situație de criză, să discute cu proprietarul italian, care a înțeles și a vrut să intervină în favoarea ei, pentru a schimba situația.

De asemenea, cunoașterea limbii italiene și necunoașterea limbii române de către proprietarul italian au permis, în anumite situații, conducerii de origine română să manipuleze situațiile conflictuale de la locul de muncă, transmițând proprietarului italian doar aspectele care erau în favoarea ei. Astfel, s-a blocat comunicarea anumitor nemulțumiri ale muncitorilor, cum ar fi denunțarea unui sistem abuziv de penalizări pentru întârzieri, instituit de managementul din România, în condițiile în care întârzierile nu puteau fi imputate angajaților, ci modului de funcționare a transportului, o mare parte a muncitorilor făcând naveta. În ședința în care s-a abordat acest subiect, una dintre croitorese, desemnată informal ca reprezentantă a muncitorilor, a exprimat nemulțumirea acestora, iar directoarea a acuzat-o, în română, că minte și a refuzat să traducă în italiană. Cumulat cu alte motive, această reacție a dus la demisia croitoresei respective, care, ofensată de acuzația de minciună, a mers acasă la proprietarul italian pentru a-i explica situația și a-l convinge că spune adevărul. Intenția ei a fost de a-și salva onoarea și de a proteja interesul investitorului italian: „i-am spus că am venit doar pentru a-l preveni, pentru că investitorul e cel care pierde, nu V. (directoarea generală) sau L. (maistra).”

Angajații din producție resimțeau uneori negativ imposibilitatea de a comunica direct cu proprietarul italian din cauza necunoașterii limbii (italiană, respectiv română) :

„Ei [proprietarul italian, directoarea și maistra] vin în atelier, fac ședințe, V. [directoarea] traduce. Și dacă am vrea, nu am putea vorbi; am vrut să-i spunem [proprietarului italian] să ne mărească salariile.” (C.B., confecționeră)

Comunicarea verbală directă între proprietarul italian și angajații din producție se reduce la a-i saluta, în română sau în italiană.

„Suntem țigani, români, unguri, el [proprietarul] e italian… nu avem nicio treabă cu el. El ne salută: "Bongiorno!", și asta e tot.” (O.V., confecționeră, de etnie maghiară)

„El [proprietarul italian] intra și ei [muncitorii] salutau. La început, făcea ședințe, până când și-a dat seama că nu are competențe de comunicare cu oamenii de alte naționalități și m-a lăsat pe mine [să organizeze și să conducă ședințele]; dar, înainte nu îi plăceau [ședințele]… el vorbea în italiană și eu traduceam.” (V. M., directoare generală)

Un alt exemplu de ignorare a diferențelor culturale și de orientare înspre avantajul firmei în detrimentul angajaților este recomandarea făcută de proprietarul italian managementului românesc al firmei de a angaja membri ai aceleiași familii, după modelul pe care îl folosea în Italia. Motivul invocat era acela al unui interes mai mare pentru muncă din partea muncitorilor, pentru a-și asigura stabilitatea locului de muncă, în condițiile în care mai mulți membri ai familiei depind financiar de acesta. Avantajul de cost urmărit a acționat în detrimentul creșterii salariilor, principiul costului cel mai scăzut fiind invocat adesea de proprietarul italian, care se declara dispus să închidă sau să delocalizeze firma, fără a lua în calcul avantajele operării în zona respectivă și consecințele economico-sociale asupra angajaților.

Conducerea românească a instrumentalizat specificul producției în sistem *lohn*, transformându-l în mijloc de motivare a angajaților. Spre exemplu, muncitorilor li s-a transmis responsabilitatea pentru continuitatea activității firmei în România și, implicit, pentru păstrarea locurilor de muncă, pentru a se justifica programul prelungit (și ilegal) de muncă. În perioadele în care volumul comenzilor era mare și termenele de livrare scurte, se lucra aproximativ 12 ore pe zi, inclusiv sâmbetele, mult peste prevederile Codului muncii: 48 ore de muncă pe săptămână, inclusiv orele suplimentare. De asemenea,

orele suplimentare permit obținerea unui salariu mai bun, ceea ce constituie un alt factor motivator pentru acceptarea efectuării acestora. Nu este o situație specifică acestei firme, ci o caracteristică a firmelor care produc în sistem *lohn*.

„Rămânem și până la 8 seara când e de lucru. Nu poți să spui că nu stai, pentru că se lucrează în fază: toți sau niciunul. Unii dintre noi preferă să lucreze mai mult […] ne certăm. […] Am primit un salariu de 3.200.000 ROL pentru lunile de vacanță. Cei care sunt mai vechi de 3 ani, 5 ani, primesc 300.000 ROL în plus. […] Celor care nu vor să stea să lucreze, L. [maistra] le zice că o să se închidă firma dacă nu se fac comenzile.” (C.B., confecționeră)

Numirea lui V.M. ca directoare generală a marcat o schimbare în managementul firmei. Se poate vorbi de un management mai adaptat specificului cultural, care nu a fost rezultatul unor cunoștințe teoretice / al unei pregătiri în domeniu, nici măcar al unei experiențe practice într-o poziție de conducere, ci mai degrabă al unei bune intuiții din partea directoarei generale. Firma a intrat astfel într-o nouă etapă, caracterizată printr-un amestec de ignorare a diferențelor culturale și utilizare / valorizare a acestora. Exemple ilustrative pot fi găsite mai ales în modalitățile de motivare a personalului, care s-au diversificat odată cu numirea directoarei generale în funcție. Modalitatea de acordare a zilelor libere, spre exemplu, a devenit un instrument important de motivare pozitivă. Astfel, chiar dacă, prin lege, zilele libere se acordă după sărbătoarea Paștelui ortodox, directoarea generală a impus ca regulă internă acordarea unei zile libere înainte de Paște, motivată prin structura predominant feminină a angajaților și necesitățile de a face pregătirile necesare pentru această sărbătoare. Un alt exemplu este ziua liberă acordată pentru sărbătoarea Adormirii Maicii Domnului (Sfânta Maria) din data de 15 august, chiar dacă nu era zi națională liberă, deoarece în regiune este o

sărbătoare importantă. Timpul de lucru este recuperat într-o altă zi. După demisia directoarei generale, care a avut loc cu puțin timp înainte de 15 august, această regulă informală a zilei libere nu a mai fost respectată de maistră (L.), care fusese delegată de proprietarul italian să se ocupe de buna funcționare a firmei. Decizia a generat nemulțumiri în rândul angajaților, mai ales în condițiile în care ziua de sâmbătă din săptămâna precedentă fusese liberă. Se lucrează trei sâmbete pe lună, de obicei între 7-12,30 sau mai mult, în funcție de comenzi, cea de a patra sâmbătă a lunii fiind liberă: „de ce n-am putut lucra în sâmbăta liberă și apoi ne-au obligat să lucrăm exact de Sfântă Mărie?" (C.R.). În plus, alte firme din zonă au ținut cont de această sărbătoare și au acordat zi liberă, existând cazuri în care membrii aceleiași familii au avut liber, ceea ce a întărit percepția negativă a muncitorilor privind decizia respectivă.

Un alt exemplu de diversificare a formelor de motivație este cel privind sistemul de remunerare, format din salariul de bază și bonuri de masă. Salariul de bază se calculează în funcție de normă, parametrii de timp și numărul orelor suplimentare efectuate. Bonurile de masă au fost introduse ca urmare a apariției unei firme concurente în domeniul confecțiilor, care atrăgea angajații firmei X, oferindu-le un salariu mai bun. În aceste condiții, proprietarul italian a fost de acord cu introducerea bonurilor de masă, deși, conform spuselor directoarei generale, ea propusese mai demult măsura respectivă, dar fusese refuzată pe motive de costuri prea mari. Se poate vedea cum un factor de ordin economic (concurența) a dus la adoptarea unei practici care ar putea fi considerată ca răspunzând specificului local și contrară avantajului de cost.

O altă modalitate de motivare este aceea de a le da angajaților posibilitatea să ia câtiva metri din materialul care nu era folosit în producție și să îl folosească pentru nevoile proprii. În general, materialul folosit era *lycra*, firma primind o cantitate mai mare pentru a remedia defectele și, cu timpul, s-a constituit un stoc de material care putea fi împărțit între

angajați. O zi, de obicei sâmbăta, după programul de lucru, este destinată confecționării articolelor vestimentare dorite de fiecare angajat, folosindu-se mașinile din atelierul de producție. Această modalitate de motivare ia în considerare dificultatea de a achiziționa îmbrăcăminte, ca urmare a puterii de cumpărare reduse, precum și practica „transmiterii" îmbrăcămintei de la o generație la alta, cultivată în timpul regimului comunist, ca urmare a disponibilității reduse de produse pe piață sau de a primi îmbrăcăminte deja folosită de la membrii familiei care au o situație materială mai bună. Se păstrează, de asemenea, obiceiul de a primi haine de la membrii familiei plecați să lucreze în străinătate, situație des întâlnită în zonă[14].

O altă modalitate de motivare, similară ca raționament cu cea prezentată mai sus, este aceea ca fiecare angajat să primească, o dată pe an, un costum de baie. Chiar dacă regula prevedea un singur costum de baie pentru un angajat, au existat și excepții pentru cei cu o situație socială considerată precară, în care fiecare membru al familiei a primit un costum de baie (spre exemplu, mamă singură cu trei copii minori).

Impactul ultimelor două modalități de motivare prezentate derivă mai degrabă din interesul arătat de directoare față de angajați, nu pot fi considerate ca o motivare materială cu un impact real.

O altă practică este cea a împrumutului de bani către angajați, din fondurile firmei, în caz de nevoie, și reținerea ulterioară a sumei respective din salariu. Această practică am întâlnit-o și în cazul unei alte firme studiate (firma Y). Este un sistem foarte asemănător aceluia de a cumpăra produse „pe datorie", sistem practicat de mult timp, în special în micile comunități unde funcționează economia schimburilor simbolice

---

[14] Aceste observații personale sunt confirmate și de studiul realizat de Liviu Chelcea și Puiu Lățea: „Cultura penuriei: bunuri, strategii și practici de consum în România anilor ‘80", publicat în Adrian Neculau (coord.) (2004). *Viaţa cotidiană în comunism*, Iaşi, Polirom, pp. 152-174.

(Bourdieu, 1999: 128-130; 140-142), sistem încă în vigoare în localitatea respectivă. Aceste practici pot fi și rezultatul persistenței sistemului specific perioadei comuniste, în care relațiile personale, ajutorul reciproc, apartenența la o rețea informală ofereau posibilitatea de a te „descurca", uneori chiar de a supraviețui.

În argumentarea încadrării abordării de management practicate de investitorul italian în categoria ignorării diferenței culturale, menționam faptul că firma nu viza consumatorii / clienții de pe piața românească. Dar, dincolo de clienți, există mai multe categorii de *stakeholders* externi vizați / interesați de activitatea unei firme, cum ar fi autoritățile locale, partenerii de afaceri, comunitatea locală etc., a căror importanță nu poate fi neglijată. Deși nu existau activități de marketing destinate pieței românești, directoarea generală a inițiat două activități care pot fi incluse în sfera responsabilității sociale: sponsorizarea unei sărbători locale și sponsorizarea unui turneu al unei formații locale de dansuri populare în Italia.

„Am făcut-o pentru imagine; nu poți trăi izolat; ai nevoie de relații bune cu primarul… pentru că așa este: nu poți să te descurci de unul singur." (V.M., directoare generală)

Dincolo de crearea unei imagini bune, directoarea generală voia să „șteargă" imaginea proastă creată de comportamentul administratorului italian în comunitatea locală. Se poate vedea, din nou, ideea necesității de a avea relații bune, pentru „a se descurca", mecanism extins de la nivel personal la nivel instituțional, care poate fi considerat și o continuare a unui principiu tipic de funcționare întreprinderilor din perioada comunistă: dependența de relații bune cu autoritățile statului. Se poate vedea, de asemenea, un alt element cultural specific: rușinea produsă de asocierea firmei și mai ales a personalului din conducere, prin reacțiile administratorului italian, cu comportamente dezaprobate social și încercarea de reabilitare,

pentru a nu „intra în gura satului”, mecanism social cu o mare putere de sancțiune morală.

Părerea comunității este importantă, dar interesul pentru o imagine bună se poate limita doar la salvarea aparențelor. Anumite aspecte ale culturii acestei organizații sunt, după cum vom vedea mai jos, o ilustrare a acestui fapt.

2.2.2. Analiza culturii organizaționale

Analiza culturii organizaționale se bazează pe modelul pe niveluri propus de Schein, însă am pornit de la premisa că separarea pe niveluri a unei culturi este artificială. De aceea, am folosit nivelurile respective doar ca puncte de reper, pentru o mai mare claritate a analizei. Primul nivel, cel mai ușor de observat este cel al *artefactelor și simbolurilor*. Acest nivel poate reflecta asumpțiile de bază ale culturii unei organizații, însă doar cercetarea lui, în demersul de identificare a asumpțiilor fundamentale, este reductivă. În cazul studiat, datele obținute evidențiază reflectarea asumpțiilor de bază în artefactele acestei organizații.

Spațiul în care își desfășoară activitatea firma este situat în centrul orașului, într-o clădire fostă proprietate de stat. Firma se află la etajul al doilea al clădirii, la primul etaj desfășurându-și activitatea un restaurant. Intrarea în firmă este prevăzută cu interfon, la care pot răspunde doar cei care se află în birou, respectiv conducerea firmei, nu și personalul care lucrează în atelierul de croitorie. În timpul programului de lucru pot avea acces doar vizitatorii acceptați de conducerea firmei. O scară interioară asigură accesul la birou și la atelier, în care se poate intra printr-un mic hol comun. Pe pereții dispuși de-a lungul scării se află câteva afișe mari (tip hârtie imprimată), încadrate în rame de lemn (un tip de decorațiune interioară pe care l-am întâlnit în mai multe case din regiunea respectivă), afișele respective reprezentând manechine care poartă costumele de baie comercializate de firma beneficiară. Biroul conducerii,

folosit mai ales de directoarea generală, este construit de o asemenea manieră încât se pot supraveghea atelierul de croitorie, intrarea în atelier și, de asemenea, intrarea la toaleta angajaților. Această posibilitate de supraveghere este asigurată de cei trei pereți construiți din ochiuri de sticlă încadrate în lemn (stil fagure), care oferă avantajul de a vedea fără a fi văzut. Deoarece cei care făceau parte din conducere în momentul în care a fost construit spațiul nu mai lucrau în firmă în perioada de realizare a cercetării, nu am putut afla motivul care a stat la baza acestui tip de amenajare. Însă, comentariul directoarei generale, deși dorit a fi ironic, este sugestiv: *„pentru a spiona totul”*.

Spațiul de lucru, ca artefact al culturii firmei analizate, reflectă una dintre *asumpțiile fundamentale* ale acesteia, confirmată și de alte date obținute în cadrul cercetării: *angajatul, pentru a-și face bine treaba și a nu fura din timpul de lucru trebuie să fie controlat în permanență.* Una din practicile care reflectă această asumpție este verificarea de către maistră, la terminarea programului de lucru și ieșirea din firmă, a genților angajaților, precum și a părților vizibile ale lenjeriei intime pentru a se preveni furtul din costumele de baie produse. Această asumpție se bazează pe o alta, mai generală, privind natura umană: *omul este rău prin natura sa*. Concepție care atrage după sine un management cu tendințe autoritare, care practică un control foarte puternic, comportamentul adecvat al indivizilor fiind atribuit existenței sistemului de control. Vedem similaritatea acestei concepții cu cea care stă la baza celebrei teorii X a lui Douglas McGregor privind motivația în muncă (McGgregor, Cutcher-Gershenfeld, 2006: 45-51).

Un exemplu al modului în care spațiul funcționează ca instrument de control este dat de incidentul următor, relatat, printre altele, de directoarea generală: la un moment dat, a văzut una dintre angajate intrând în toaletă, unde a rămas în jur de 15 minute, ceea ce i-a trezit suspiciunea, bănuind că

angajata încalcă regula care interzice fumatul în incintă. Regula fusese creată ca urmare a unui incendiu de mici proporții generat de o țigară nestinsă, care a pus în pericol stocul de materiale depozitat în încăperea învecinată. Maistra, trimisă de directoare să vadă ce se întâmplă, a constatat că angajata respectivă își aranja machiajul.

Modul de aranjare a atelierului, cu mașini dispuse pe rânduri, una în spatele celeilalte, facilitează și el supravegherea și contribuie la susținerea *normei* tăcerii în timpul programului de lucru, conducerea putând sesiza cu ușurință dacă muncitorii discută între ei. Ca reacție de rezistență la această normă, angajații au adoptat tactica aruncării pe jos a unor bucăți de material și aplecarea sub pretextul ridicării acestora, vorbind, de fapt, cu colegul situat în imediata apropiere. Norma informală a tăcerii în timpul programului de lucru funcționează cu puterea unei reguli scrise. Norma vizează doar angajații, discuțiile fiind permise în momentul în care sunt inițiate de un membru din conducere: maistra, directoarea generală sau proprietarul și familia acestuia (pe parcursul vizitelor în firmă, efectuate lunar sau mai rar). Interdicția de a vorbi și criticile verbale violente, în special din partea maistrei, în cazul încălcării acesteia, constituie unul dintre principalele motive pentru demisionare. Întrebată despre rațiunea acestei norme de comportament, directoarea generală a invocat dorința sa de a elimina un zgomot suplimentar față de cel făcut de mașinile de cusut, pe care îl auzea din birou și care o împiedica să se concentreze asupra lucrului, precum și din rațiuni de disciplină:

„Nu am vrut să fie aici ca în alte ateliere de croitorie, unde este gălăgie, toată lumea vorbește, se aud râsete, se vorbește la telefon (mobil)."

Una dintre croitoresele angajate încă de la începutul activității firmei oferă însă o altă explicație pentru această

normă, care ar fi fost instituită nu de directoarea generală, ci de maistra de origine italiană care nu cunoştea limba română:

„Este interzis să vorbeşti, să ieşi să fumezi o ţigară, ai voie doar în timpul pauzelor. În Italia nu e aşa. G. (maistra din Italia) a contribuit la această tăcere absurdă, deoarece nu înţelegea ce se vorbeşte şi credea că ne batem joc de ea. Nicăieri ca la noi. E ca în gulag.” (C.R., croitoreasă)

Se poate vedea cum o normă, impusă mai demult, care ţine de cutuma firmei, a fost instrumentalizată în vederea servirii altor scopuri decât cel iniţial. Această normă a generat comportamente diferite în rândul angajaţilor firmei, cu oscilaţii între demisie şi acceptare, trecând, câteodată, printr-o stare de „teroare”.

„Ea (maistra de origine română) m-a terorizat. Vai de capul meu! Nici nu puteam să mă ridic de pe scaun. Râdea şi îşi bătea joc de toată lumea. Aşa striga la tine, că îţi venea să mori.” (C.A., confecţioneră, fostă angajată)

„Este o fluctuaţie mare a personalului. Pe astea (muncitoarele actuale) le am de 2 ani, dar nu am angajat persoane aşa cum aş fi vrut eu să fie; au venit, au stat o vreme şi au plecat […], nu au reuşit să se acomodeze cu disciplina. Spre exemplu, o femeie care făcea 52% din timp – eu consider că asta e bine după 2 săptămâni de lucru – a plecat fără să mă anunţe; mi-a transmis că o să se întoarcă la cealaltă fabrică, unde lucrase mai mulţi ani. […] Motivul a fost unul banal: că nu le permit să vorbească la mobil, că nu pot să vorbească toată ziua, chestii din astea... [În alte firme] nu sunt plătite cu nimic în plus, dar au această libertate [de a vorbi]” (V.M., directoare generală)

Acceptarea normei tăcerii derivă fie din obișnuință, fie dintr-o interpretare pozitivă dată acesteia:

„Nu văd nimic rău în asta. Dacă vorbesc, fur din timpul de lucru […] Italianul a impus asta. Este un model european. La noi [în România] nu am auzit să nu se vorbească la lucru. Dar, în Italia, e așa.” (L.G., confecționeră)

Se poate identifica din comentariul muncitoarei o credință specifică pentru cultura acestei organizații: deoarece proprietarul este din Italia, va impune firmei din România modalități de lucru „specifice” firmelor italiene. Această credință este uneori manipulată de conducerea de origine română pentru a justifica o serie de norme, cum ar fi un anumit timp de lucru, mai rapid decât cel specificat de beneficiar, care, în realitate, nu sunt impuse de proprietarul italian. Interesul manifestat de angajații români pentru activitatea firmei din Italia a dezvăluit în anumite cazuri discordanța între realitate și aparență, o caracteristică importantă a contractului psihologic specific relațiilor de muncă din această firmă la momentul respectiv. Contractul psihologic se referă la credințele explicite și implicite față de obligațiile reciproce care există între angajator și angajați (Rousseau *apud* Saba, Blouin & Lemire, 2006: 321).

„Ni s-a spus de la început să nu vorbim, că și-așa mașinile fac destul zgomot […] L. (maistra de origine română) și A. (ajutoarea maistrei) au fost acolo (în Italia) și au zis că e diferit, că acolo se poate vorbi.” (C.B., confecționeră)

„Timpul (pe fază de lucru) e venit din Italia; e calculat după timpul unei muncitoare care nu este prea rapidă.” (L.G., confecționeră)

„Ea (maistra) zice că timpul (pe fază de lucru) vine din Italia, dar, în realitate, poate fi aranjat. În Italia nu se știe de cât timp este nevoie, ei (patronii italieni) nu au atelier de croitorie acolo, doar trimit materialul (în România).” (C.A., confecționeră)

Conducerea de origine română face, de asemenea, comparații între modul de lucru din Italia și cel din România, explicând diferențele în termeni de „mentalitate”:

„[…] chiar dacă Italia este o țară democratică, partidul muncitoresc este comunist, este deci o mentalitate comunistă. În schimb, la noi, nu este [o mentalitate comunistă]. Chiar dacă am fost comuniști, suntem foarte democratici în ceea ce privește munca: cât muncești, atât primești; pe mine nu mă interesează dacă tu nu știi cât fac eu, că tu ai mai multe probleme și eu trebuie să te ajut. Nu: eu muncesc, eu vreau bani pentru munca mea. În Italia, în schimb, lucrurile nu sunt așa. Spre exemplu, cum lucrăm noi, în procente: dacă eu fac 120% și tu nu faci – nu pentru că nu vrei, ci pentru că nu poți – decât 80%, cele 20% pe care le-am făcut în plus compensează ceea ce tu n-ai reușit să faci, astfel încât să facem toți 100%. Așa e la ei [în Italia], în schimb, la noi, nu e așa: e problema ta dacă faci doar 50% și eu fac 75%! E clar că tu vei obține un salariu mai mic decât mine. În Italia, nu: salariul e același.” (V.M., directoare generală)

Trecând peste abuzul de etichete și folosirea improprie a termenilor (comunist, democratic), putem remarca faptul că afirmațiile directoarei generale sunt în contradicție cu dimensiunea „colectivismului” identificată de studiul realizat în România de Interact în vederea identificării dimensiunilor culturii naționale după modelul lui Hofstede. Modul în care directoarea generală descrie și concepe maniera de calcul a timpului lucrat și plata acestuia reflectă, de fapt, o orientare

considerată de tip individualist. Afirmațiile următoare contrazic, de asemenea, rezultatul studiului realizat de Interact:

„Am lucrat [în Cooperativa *Viitorul*] din 1986 până în perioada democrației, când a dat faliment. Acum, este mai stresant, pentru că fiecare ține de postul lui, fiecare trage focul la oala lui, mai ales patronii.” (F.I., croitoreasă)

Contradicția identificată confirmă teoria lui David Kideckel, care consideră că în perioada postsocialistă relațiile interumane sunt caracterizate printr-un amestec de valori / practici socialiste și valori / practici capitaliste. Vedem, de asemenea, cum etica postsocialistă a muncii se manifestă în modul de concepere a funcționării firmei și a relațiilor în interiorul acesteia.

O altă *normă* informală de comportament specifică culturii organizației analizate este tutuirea, impusă de directoarea generală în relațiile dintre angajați și între aceștia și conducerea de origine română a firmei. Această normă se află în contradicție cu o normă culturală mai generală: folosirea pronumelui de politețe în relație cu persoanele mai în vârstă, cu superiorii ierarhici și cu persoanele cu care nu există relații interpersonale apropiate (se poate vorbi, mai ales în cazul comunității din zona în care se află firma, de o puternică diferențiere între *in-group* și *out-group*). În plus, asumpția fundamentală care se află la baza unei asemenea norme: *egalitate între toți membrii organizației, indiferent de nivelul ierarhic* se află în contradicție cu asumpția inegalității prezentată anterior, generând ambiguitate și tensiune (alte caracteristici ale contractului psihologic).

Similar interdicției de a vorbi în timpul programului de lucru, tutuirea a fost acceptată (este, totuși, o normă mai puțin restrictivă decât aceea a tăcerii), deși, câteodată, jena provocată de nerespectarea unei prescripții culturale persistă: „[...] la noi [în firmă] nu ne mai domnim atâta, toată lumea îi la *per tu*’

(L.G., confecționeră – a se citi ironic cuvintele sale) sau „[...] mi-a zis: spune-mi « tu” (este vorba de maistră), dar n-am putut, eu nici măcar n-am școală.” (C.A., confecționeră).

Din ultima afirmație, reiese educația ca una dintre sursele importante de autoritate informală la nivelul organizației. Și nu numai. Pe parcursul cercetării, am putut-o identifica și la nivelul mai larg al comunității respective. Importanța acordată educației reiese și din pregătirea existentă la nivelul populației din localitatea respectivă: 17% din populație a urmat o formă de învățământ superior, o mare parte a celor care lucrează în agricultură au absolvit școala profesională sau specializarea tehnologică a liceului din localitate, având calificare de mecanic agricol, așa cum am menționat și în analiza teritorială. Una dintre relatările directoarei generale este ilustrativă în acest sens: la un moment dat, a fost pusă în situația de a angaja pe poziția de muncitoare necalificată o fostă profesoară a liceului din localitate. Maistra i-a aplicat acesteia aceeași regulă a tutuirii, ceea ce a deranjat-o profund pe directoarea generală, interzicând ca angajata respectivă să mai fie tutuită. De asemenea, reacția maistrei în momentul înlocuirii directoarei generale (ca rezultat al unui conflict cu proprietarul italian, aceasta a demisionat), este relevantă în acest sens: „[...] o să fie bine, cel puțin ăsta (noul director) are facultate”.

O altă sursă de autoritate informală este competența profesională.

„G. [maistra de origine italiană] știa meserie, dar L. [maistra de origine română] e ca muzicianul care cântă după ureche, nu după partitură.” (C.R., croitoreasă)

„Omenia” este o altă sursă de autoritate informală identificată la nivelul organizației analizate, lipsa acesteia putând submina autoritatea formală conferită de poziția ierarhică. Aceasta din urmă este una dintre principalele surse de autoritate.

„V. [directoarea generală] știe cum să vorbească și cu noi și cu șeful [proprietarul italian], știe să împace și capra și varza, atât cât se poate. Pe L. [maistra de origine română] nu o suportă femeile. Are stilul de a te privi de sus [...] Pe șeful nostru (proprietarul italian) se vede că e mai calm și mai calculat[15], dar e ca vremea, după cum îl arde *sole*[16]. N-ar fi un om rău, dacă n-ar fi lăcomia. Altfel, e un om de treabă [...]” (G.I., croitoreasă)

„Ea [maistra de origine română] te privește ca și cum ai fi un nimic. Totuși, nu trebuie să te porți așa mizerabil cu un om.” (C.A., confecționeră)

Dacă se analizează fundamentele acestei surse de autoritate, se poate descoperi nevoia individului de recunoaștere socială, de a fi tratat cu respect – indiferent de poziția ierarhică, fiecare merită respectul celuilalt (să fie tratat ca un „om”). Monica Heintz (2002: 179) a identificat, de asemenea, respectul, în cultura română, ca bază a recunoașterii sociale, fiind unul dintre elementele cele mai căutate la nivelul relațiilor interpersonale. Se poate descoperi, astfel, în cele menționate anterior, o altă *asumpție fundamentală*, împărtășită mai ales de muncitorii firmei analizate, asumpție care se află în contradicție cu cea a conducerii care este una a inegalității profunde între diferitele poziții ierarhice și cu cea privind „ființa umană, rea prin natura ei”, care, pentru a-și îndeplini atribuțiile, trebuie strict controlată și penalizată.

Termenul care descrie poate cel mai bine maniera intenționată de conducere pentru funcționarea acestei firme este cel de *taylorism aplicat.* Tăcerea impusă, controlul strict,

---

15 Prin comparație cu administratorul italian care a condus, la început, activitatea firmei din România.

16 Ironie care face trimitere la denumirea firmei, care este folosită, în mod oficial, în limba italiană.

instrumentalizarea forței de muncă, calculul științific al timpului de lucru, sistemul de cartelă orară, salariile mici, timpul excesiv de lucru, motivarea personalului bazată pe premisa unui angajat care dorește doar satisfacerea interesului economic / financiar (*homo oeconomicus*) (Racolța-Paina, Mateescu, 2005: 79) sunt câteva din elementele care susțin afirmația de mai sus. Specificul activității firmei are o contribuție importantă la acest mod de funcționare al firmei, care poate fi întâlnit, cu variațiile de rigoare, și în alte firme, nu numai din România, care produc în sistem *lohn*.

2.2.3. Practici de management al resursei umane

Analiza firmei din punct de vedere al practicilor de resurse umane permite identificarea următoarelor caracteristici:

Recrutarea resursei umane

Una dintre principalele caracteristici ale procesului de recrutare este folosirea relațiilor, a recomandărilor personale și a unui sistem informal de difuzare a informațiilor privind nevoia de personal a firmei. În anumite perioade, firma a recurs la anunțuri publicitare difuzate prin televiziunea locală, în special când folosirea relațiilor personale nu a dus la rezultatele așteptate. Una dintre caracteristicile pieței muncii în regiunea respectivă este deficitul de personal ca urmare a migrației forței de muncă.

Selecția, formarea și specializarea resursei umane

Deși mai mult de jumătate dintre angajați (19 din cei 31 care au completat chestionarul) au ales varianta „experiență anterioară de muncă în domeniu" ca un criteriu care a stat la baza procesului de selecție, interviurile au arătat că, în realitate, doar câțiva dintre aceștia au avut experiență anterioară de lucru în domeniul confecțiilor. Indiferent de experiența anterioară de muncă, toți angajații au trecut printr-un program de pregătire în

folosirea mașinilor automatizate pentru lucrul cu materialul *lycra*. Criteriile de selecție cele mai importante, așa cum au reieșit atât din chestionare cât și din interviuri, au fost dorința / capacitatea de a învăța și de a respecta regulile de muncă.

„Nu trebuie neapărat ca ei [muncitorii] să aibă experiență anterioară de muncă. Cu timpul, noi [cei din conducere] am realizat că nu experiența este importantă, ci îndemânarea. Pentru că, dacă ei au 10 ani de experiență într-o fabrică, au deja mentalitatea și modul de lucru din fabricile comuniste și nu îi poți obișnui să lucreze cum îți dorești. Și ne-am dat seama că, și asta s-a văzut treptat, e mai bine dacă iei pe cineva care nu a lucrat niciodată într-o fabrică și o formezi cum vrei [...] Am luat și persoane tinere, de 18 ani, persoane care nu au lucrat niciodată și care au ajuns cele mai bune, pentru că nu aveau nicio mentalitate. I-am învățat că munca e cea care oferă totul, că, dacă ai o muncă, ai, în primul rând, o ocupație și nu te plafonezi 100 % ci doar 50 %, ca să spun așa; în al doilea rând, ai o asigurare de sănătate, o contribuție la pensie, pentru șomaj [...] și, la sfârșitul lunii, ai, în plus, un venit care îți permite un anumit nivel de trai, comparativ cu altele [femei] care nu fac nimic. Știi, a trebuit mai întâi să îi învățăm asta. A trebuit să le oferim o motivație să vină la muncă, să vrea să fie angajați. [...] E un procent de 30% care au lucrat într-o fabrică, pe restul i-am format noi.” (V. M., directoare generală)

Fiecare muncitor este policalificat și poate lucra pe mașini diferite (mașină simplă, mașină cu două ace etc.) în funcție de operațiunea cerută (curățare, surfilare, punerea elasticului etc.). Fiecare operațiune presupune introducerea unui cod specific pentru fiecare mașină. Muncitorii cunosc codurile doar pentru operațiunile simple, programarea mașinilor fiind făcută de maistră. Cunoștințele de programare a mașinilor au devenit un instrument de putere, maistra refuzând să pregătească un alt muncitor în această direcție. Directoarea generală a tolerat mai

multe abuzuri de putere din partea maistrei, justificând situația prin dificultatea de a găsi o maistră formată în domeniul respectiv, o formare de acest tip necesitând câțiva ani.

Integrarea personalului

Integrarea se produce treptat, direct pe postul ocupat. Înainte de angajarea propriu-zisă, există o perioadă de probă de 2-3 săptămâni. Perioada legală de probă este de 1-3 luni, angajatorul având obligația plății muncii efectuate. În cadrul firmei, perioada de probă nu se plătește: „primele două săptămâni nu m-au plătit, eram începătoare" (L.G., confecționeră).

Doar cei care trec de perioada de probă, și nici ei întotdeauna, sunt prezentați de maistră celor deja angajați. Însă, în general, sunt puține probleme de integrare, deoarece oamenii se cunosc între ei ca urmare, în primul rând, a sistemului de selecție bazat pe recomandări din partea personalului deja angajat și, în al doilea rând, datorită caracterului comunitar al localității.

Câțiva dintre angajați au menționat crearea a două subgrupuri: noii veniți și vechii angajați. Această diferențiere nu este neapărat una conflictuală, au fost mai multe situații în care vechii angajați i-au inițiat pe noii veniți în regulile informale de funcționare: interdicția de a vorbi în timpul programului de lucru, sancțiunile aplicate în cazul încălcării cerinței de a lucra suplimentar peste programul legal de muncă, comportamentul adecvat față de maistră etc.

Motivarea, recompensarea și evaluarea personalului

Principala modalitate de motivare pozitivă este de natură financiară. Recompensarea financiară se acordă în funcție de norma realizată, de parametrii de timp și de numărul orelor suplimentare efectuate. Salariile variază între 250 RON (apx. 70 euro) și 600 RON – 700 RON (apx. 170 euro – 200 euro). Principalul motiv pentru care se efectuează ore suplimentare este cel al obținerii unui venit mai ridicat, în special în cazul

confecționerelor care sunt în situația de a-și susține financiar familia. La acesta se adaugă presiunea amenințării cu închiderea firmei în cazul în care comenzile nu sunt onorate la timp. În general, salariile sunt considerate ca fiind scăzute comparativ cu volumul de muncă.

„Am știut că salariile erau mai mici ca în alte părți. Este totuși puțin, văzând cât se lucrează: minim pe economie acum, dar, lucrând 10-12 ore pe zi, am ajuns la 6-7 milioane și 20-22 bonuri. Nu ajunge […] În general, nimeni [dintre muncitorii din firma X] nu câștigă.” (L.G., confecționeră)

La un moment dat, a existat și practica „angajatului lunii”, care era recompensat prin laude aduse în cadrul ședințelor și printr-o anumită sumă de bani. Deși directoarea generală a menționat că această practică este încă în vigoare, doar angajații vechi și-o mai aminteau, cei noi nu știau de existența ei.

Alte instrumente de motivare pozitivă (pe care le-am descris deja în secțiunea privind orientarea managerială față de diferențele culturale, de aceea nu le voi detalia) sunt: sistemul de acordare a zilelor libere în funcție de sărbătorile religioase și cele importante pentru locuitorii din zonă, materialul primit pentru confecționarea de îmbrăcăminte pentru uz personal, primirea anuală a unui costum de baie din produsele confecționate de firmă. În plus, ziua de 8 Martie, în condițiile în care majoritatea angajaților sunt femei, e sărbătorită printr-o masă plătită de proprietarul italian.

În ceea ce primește motivarea negativă, există un sistem informal de penalizări, dar care funcționează cu consecințele unui sistem formalizat. Spre exemplu: 3 întârzieri la programul de muncă sunt sancționate prin tăierea sumei de bani alocată pentru navetă, chiar dacă există un sistem de măsurare a timpului lucrat cu ajutorul cartelelor, care permite măsurarea recuperării timpului de lucru pierdut ca urmare a întârzierilor.

Un alt exemplu este acela al pedepsei de a curăța toaletele pentru o anumită perioadă de timp, în cazul încălcării interdicției de a fuma în toalete.

Evaluarea angajaților din atelierul de producție se face cu ajutorul normelor și al parametrilor de timp. Fiecare muncitor trebuie să completeze un formular (*scheda*) care conține numărul de obiecte produse și timpul necesitat pentru efectuarea fiecărei operațiuni. Se primește un timp stabilit de către beneficiar, dar acesta se poate ajusta dacă marea majoritate a angajaților nu îl pot respecta. Timpul pentru fiecare fază de lucru este calculat în unități, fiecare minut are 100 de unități. Numărul de piese produse se înmulțește cu timpul pe faza de lucru, rezultând timpul efectiv de lucru sau timpul produs. Timpul produs se împarte la timpul de lucru, calculat în minute, și se obține procentajul de timp lucrat. Parametrul pentru timpul lucrat minim este de 65%. Îndeplinirea acestui parametru este cerută încă din perioada de probă și reprezintă unul dintre criteriile de selecție. În cazul în care un angajat lucrează o perioadă mai lungă de timp sub acest parametru și nu are o performanță anterioară bună, este concediat.

Opiniile personalului din conducere și ale muncitorilor din producție privind norma și parametrii de timp sunt diferite. Astfel, directoarea generală consideră că este „un timp destul de ușor de respectat”, în timp ce o parte dintre angajații din producție îl consideră un factor de stres:

„Se cere un timp [de către firmele contractoare] pentru fiecare articol, timp care ar trebui să fie mediu, pentru că se ia în considerare că se merge la toaletă, că se schimbă ața de cusut etc. Timpii morți sunt și ei incluși. Este, deci, un timp destul de ușor de respectat. E adevărat, există riscul ca timpul să fie stabilit după o muncitoare rapidă și ca ale noastre să nu poată să țină pasul. Dar, în general, ele respectă timpul impus […] La început, erau foarte, foarte stresate de timp, acum nu

mai sunt. Au înțeles importanța calității. Rentabilitatea maximă pentru toți angajații este de 92 %." (V.M., directoare generală)

„În timpul ședințelor se discută programul, procentajul. Dar nu e ușor. Ni se dă un timp și este stres când ni se dă timp: [se cer] și rapiditate și calitate. […] Au fost cazuri în care nimeni nu a reușit să își facă norma." (O.V., confecționeră)

Muncitorii își completează singuri propriul *scheda*, dar mașinile indică exact timpul lucrat, iar numărul total de piese cerute pentru producție este contabilizat foarte strict. „La început, scriau piese în plus, dar au renunțat, pentru că au înțeles că nu pot să trișeze." (V.M., directoare generală). Calitatea muncii este de asemenea evaluată, iar angajații care au prea multe rebuturi trebuie să le repare acasă, dacă se poate, și să le aducă a doua zi.

Sistemul de evaluare constituie un puternic sistem de control și este adesea folosit abuziv de către maistră, conform muncitorilor intervievați. Astfel, maistra stabilește fie un termen prea scurt de execuție a operațiunilor, fie modifică, scăzând, timpul trecut de fiecare muncitor în *scheda*, ceea ce influențează remunerarea acestora. De aceea, cel mai adesea, aceștia se conformează cerințelor.

„Ea [maistra] are tupeul să se folosească la infinit de funcția ei […] Ce poate să facă? Te sapă la timp: procentajul, orele suplimentare. […] Fetele nu sunt solidare, nu își cunosc drepturile: vezi și tu, oamenii sunt frați și nu seamănă unii cu alții." (C.R., croitoreasă)

Comunicarea

Comunicarea pe verticală este în principal orală. După cum am menționat deja, este o comunicare care se produce de sus în jos, o caracteristică a climatului organizațional fiind tăcerea impusă în timpul programului de lucru, doar personalul din

conducere are dreptul să se adreseze angajaților. Angajaților le este permis să discute între ei doar în timpul pauzelor de lucru, cumulativ acestea reprezintă 50 de minute pe parcursul unei zile de muncă. Comunicarea de jos în sus are loc, în general, în cadrul formalizat al ședințelor, însă și aceste situații sunt rare, deoarece marea majoritate a ședințelor sunt de natură informativă, scopul lor fiind transmiterea informațiilor legate de comenzile care trebuie realizate. În cazul în care proprietarul italian este prezent la aceste ședințe, comunicarea se face cu ajutorul unei persoane care traduce, de obicei directoarea generală sau maistra. Directoarea generală oferea angajaților posibilitatea de a o contacta în biroul său pentru probleme punctuale, acestea fiind în principal din sfera personală. Admonestările sunt făcute de către directoarea generală de asemenea în privat, în biroul conducerii.

Promovarea

Structura organizațională a firmei nu oferă foarte multe posibilități de promovare pe scară ierarhică. Singurele posibilități existente la momentul cercetării erau reprezentate de avansarea unuia dintre muncitorii din atelierul de producție pe postul de ajutor de maistru și ulterior pe poziție de maistru, în condițiile în care maistra ar fi promovată pe postul de director general. Însă, chiar dacă a existat această posibilitate după demisia directoarei generale, maistra și-a păstrat poziția actuală, pe poziția de director general fiind numită o persoană exterioară firmei.

Conflictele

Climatul organizațional este caracterizat prin conflicte negative, latente, distructive. La baza acestor conflicte este tipul de de contract psihologic creat între angajator și angajat, contract bazat pe discrepanța între aparențe și realitate și pe existența în cultura organizațională a unor asumpții fundamentale contradictorii.

Unul dintre conflictele latente semnificative a fost cel care s-a finalizat cu demisia directoarei generale. Principalele motive de nemulțumire ale directoarei generale au fost: lipsa de interes a proprietarului italian pentru „bunăstarea” firmei din România, acesta axându-se pe avantajul de cost : „(…) este tipul hrăpărețului din sistemul de lohn”, precum și implicarea minimă a proprietarului italian în conducerea efectivă a firmei: „vine o dată pe lună și doar în weekend-uri”. La acestea s-au adăugat refuzul constant al proprietarului italian de a mări salariile atât pentru angajații din producție cât și pentru directoarea generală. Salariu „oficial” al directoarei era de 550 RON (apx. 157 euro) și primea încă 250 euro care nu erau înregistrați în contabilitate, pentru a evita fiscalitatea. Cauza principală a conflictului care a dus la demisia directoarei generale, suprapusă peste cele prezentate anterior, a fost instalarea internetului fără acordul proprietarului italian. Acesta i-a cerut să ramburseze abonamentul plătit pentru internet și să plătească timpul de muncă „furat” prin navigarea pe internet, pe care l-a estimat ca fiind valoarea salariului directoarei generale pentru 2 luni. Directoarea generală a susținut că nu a navigat niciodată pe internet în timpul programului de lucru, doar după finalizarea acestuia. În aceste condiții, a demisionat. La decizia de demisie s-au adăugat și motive personale, nu doar cele care țineau de organizație, directoarea generală intenționând să plece în străinătate și să se căsătorească, dar acestea urmau să se întâmple doar mai târziu. Nu a anunțat angajații din producție despre demisie.

„[…] nu le-am spus, pentru că ele trebuie să rămână; au un salariu sigur și contribuțiile sociale plătite. Ele nu trebuie să plece dacă eu plec, să suporte atât cât pot și să rămână cât firma asta mai merge.” (V.M., directoare generală)

Confecționerele cu care am discutat au completat tabloul modului în care s-au derulat lucrurile ulterior. Demisia

directoarei generale a fost comunicată angajaților de către maistră, fără a se preciza niciun motiv sau vreo informație legată de situația viitoare a firmei. A fost numit un nou director, care, cel puțin în perioada respectivă, nu fusese încă prezentat angajaților, aceștia doar l-au „văzut” în birou.

Acest tip de comportament față de angajați, într-o situație de criză, reîntărește una dintre asumpțiile fundamentale ale culturii organizației, conform căreia angajații sunt doar simpli executanți, al căror singur rol este să fie productivi. Angajații au internalizat acest rol, prin urmare nu sunt atașați și nu se identifică cu firma, rămânând aici nu din rațiuni de loialitate, ci din rațiuni conjuncturale, cum ar fi un salariu mai ridicat comparativ cu firme similare, beneficiile unui contract de muncă legal sau proximitatea fizică a locului de muncă față de locuința personală.

„Pare un loc de muncă stabil; atât cât merge, merg și eu. M-am obișnuit aici, e aproape [de casă] și, în croitorie, nu ai unde să mergi în altă parte cu contract de muncă și un salariu mai bun.” (O.V., confecționeră)

„Nu mă văd lucrând aici ani de zile. Dar fiecare zi are grija ei.” (L.G., confecționeră)

„Dacă firma mai merge 4 ani, bine, dacă alta vine, e același lucru. Nu e important de unde vin banii. Atâta timp cât merge, oamenii o să vină aici.” (V.I., confecționeră)

Se poate distinge clar o altă caracteristică a contractului psihologic specific firmei: o relație de muncă bazată pe un calcul rațional reciproc.

2.3. Sinteză

Se poate vedea că, de fapt, gradul de dependență al angajaților față de locul de muncă nu este atât de mare, contrar rezultatelor statisticilor care arătau că o mare parte a populației căuta stabilitate în alegerea unui loc de muncă (B.O.P., mai 2005: 10) sau, dacă este să punem problema în termenii modelelor culturii naționale, ca urmare a unui grad ridicat de evitare a incertitudinii. Într-adevăr, este o căutare a stabilității, dar firma nu este singura sursă de stabilitate, deoarece strategiile de viață sunt mult mai complexe, existând un cumul al mai multor surse de venit. Spre exemplu, directoarea generală avea în vedere o căsătorie în Germania și găsirea acolo a unui loc de muncă, o mare parte din familiile angajaților sau angajații pleacă în străinătate pentru a munci. În acest sens, observația lui Richard Rose conform căreia în România indivizii nu se așteptau să trăiască doar din sursele de venit obținute dintr-un singur loc de muncă, ci din acumularea de resurse dintr-un portofoliu de economii, este foarte pertinentă. Barometrul de Opinie Publică din mai 2005 arăta că în 48% dintre gospodării era o persoană implicată în munca agricolă, destinată doar obținerii de produse pentru consumul în cadrul familiei, 56% dintre gospodării aveau o grădină de zarzavat, o livadă, o podgorie etc., 51% creșteau animale, în timp ce 21% declarau că aproape un sfert din produsele alimentare consumate pe lună erau obținute în cadrul gospodăriei sau primite de la părinți, amici etc. (B.O.P., mai 2005: 14,15)

În plus, marea majoritate a populației rurale nu trebuie să plătească chirie pentru locuință, conviețuind cu părinții, în condițiile în care familia lărgită încă funcționează, sau având în proprietate o locuință, obținută cu banii de nuntă sau din munca în străinătate etc. Asemănător perioadei comuniste, banii continuă să fie o condiție necesară în opțiunea pentru un loc de muncă, dar nu suficientă (Kligman, 1998: 189).

„Mai bine lucrez în agricultură decât să mă întorc aici [la firma X].” (C.A., fostă angajată, confecționeră)

Această independență a angajaților față de firmă – o independență relativă, deoarece nu trebuie să uităm cazul angajaților pentru care lucrul în firmă constituie singura sursă de venit – subminează într-o anumită măsură principiul costului cel mai scăzut posibil care guvernează producția în sistem *lohn.* De asemenea, nu se poate vorbi de ceea ce s-ar putea numi „presiune malthusiană”, concurența pentru aceste locuri de muncă fiind redusă, deoarece densitatea populației este scăzută comparativ cu cea de la oraș, iar slaba dezvoltare a infrastructurii pentru transport reduce concurența din partea locuitorilor din regiunile învecinate. Acestea sunt și motivele pentru care angajații care au demisionat și au vrut să revină au fost angajați din nou, situație întâlnită și în cazul celorlalte firme studiate. Bonurile de masă au fost introduse ca urmare a apariției unui nou atelier de croitorie în localitate și a ofertei din partea acestuia a unor salarii mai ridicate în vederea atragerii de forță de muncă.

Putem spune că ignorarea diferențelor culturale din partea managementului a fost, parțial, rezultatul specificului producției în sistem *lohn*, care este orientată spre maximizarea avantajului de cost. Din cercetarea realizată, a reieșit necesitatea luării în calcul a specificului cultural al regiunii unde funcționează firma și că producția de tip *lohn*, pentru a funcționa eficient, trebuie adaptată. În plus, „durabilitatea costurilor scăzute de producție depinde de rapiditatea modernizării și de evoluțiile în așteptările oamenilor din mediul rural privind calitatea vieții și obiceiurile de consum” (Kolumban, 2004: 83).

Modul de funcționare al unei firme așa cum este proiectat / intenționat de conducere nu poate fi aplicat mecanic, membrii organizaționali fiind actori care contribuie activ la configurarea relațiilor de muncă. Astfel, în cazul de față, diferitele

condiționări socio-economice ale indivizilor au favorizat parțial modul de funcționare proiectat de conducere, fără a-i permite însă să funcționeze integral în varianta dorită. Spre exemplu, gradul de dependență financiară al indivizilor față de organizația analizată nu este atât de mare încât să permită acceptarea necondiționată a condițiilor de muncă oferite. Deoarece există mai multe strategii de viață pe care aceștia le au la dispoziție. Astfel, caracterul încă rural al localității permite obținerea de surse suplimentare de venit din agricultură. De asemenea, modelul familiei lărgite, încă funcțional în această comunitate, face ca în multe cazuri să se elimine presiunea financiară a unei chirii lunare, mai multe generații împărțind aceeași locuință; sau indivizii au acces la locuința proprie prin sprijinul financiar primit la căsătorie din partea membrilor comunității. În plus, nu se poate spune că în zona respectivă funcționează ceea ce putem numi ‘presiune malthusiană’, concurența pentru aceste locuri de muncă fiind redusă, în condițiile în care densitatea populației este redusă față de orașe, iar infrastructura deficitară a transportului (nu există gară și niciun mijloc regulat de transport care să lege această localitate de orașul cel mai mare din apropiere, situat la aproximativ 25 km, sau cu localitățile învecinate) face dificilă deplasarea locuitorilor din zonele apropiate. De asemenea, un număr mare de locuitori au migrat înspre orașul mare din apropiere sau în străinătate. După cum spuneam, condiționările economico-sociale ale indivizilor pot să funcționeze și în favoarea intențiilor managementului. Spre exemplu, opțiunea (declarată) angajaților de a lucra într-o firmă situată în proximitatea domiciliului, pentru a evita naveta, care nu le-ar mai putea permite desfășurarea altor activități gospodărești, posibilitatea de a munci în condiții legale și pentru o firmă unde salariile se primesc la timp (chiar dacă mai scăzute raportat la volumul de muncă și la remunerația oferită de alte firme din domeniu), calculul rațional care se află la baza relațiilor de muncă (loialitatea este extrem de scăzută în rândul

subiecților) se numără printre elementele care permit managementului practicarea unei forme de taylorism, o orientare spre cost, în detrimentul calității condițiilor de muncă pentru angajați.

Observăm că specificul infrastructurii regiunii (prin care înțelegem toate condiționările menționate în paragrafele anterioare) face ca atât angajatorii, cât și angajații să fie, într-o oarecare măsură, „captivi”, având posibilități reduse de respingere reciprocă. Aceasta nu înseamnă că angajatorii nu concediază angajații sau că angajații nu părăsesc întreprinderile. Însă, destul de des, angajați care au părăsit firma și au migrat de la o firmă la alta au revenit în firmă, unde au fost re-angajați, deoarece firma are nevoie de forță de muncă. Sunt puține șanse ca această situație să fie întâlnită într-un alt cadru, angajații care demisionează având reticențe în a se întoarce și angajatorii în a relua o relație de muncă dovedită a fi inadecvată. Se poate spune că acest cadru, care face parte din modul de viață al „nativilor”, flexibilizează opțiunile și predispozițiile tuturor părților implicate, nepermițându-le să devină dogmatice.

3. Studiu de caz: firma Y din industria lemnului[17]

3.1. Scurt istoric al constituirii firmei

Firma face parte din categoria IMM-urilor, cu capital italian în proporție de 99% și românesc în proporție de 1%. Investitorii sunt persoane fizice. Firma a fost constituită în 1993, obiectul principal de activitate fiind prelucrarea lemnului brut. Beneficiarii produselor semifinite (plăci, parchet, brichete combustibile) sunt cinci firme din Italia, clienți fideli încă de la începutul constituirii firmei. În 2004, cifra de afaceri a firmei era cuprinsă între 100.00-500.00 euro. Structura organizațională a firmei presupune: un proprietar – italian, o asociată – de origine română, o contabilă, doi șefi de echipă și 41 muncitori[18], marea lor majoritate necalificați.

Deschiderea firmei într-o perioadă în care investitorii străini erau încă reticenți față de piața românească poate fi explicată prin faptul că investitorul italian era prezent aici, cu o afacere în alt domeniu, încă din timpul regimului comunist. După 1989, a căutat noi oportunități de investiții, alegând localitatea respectivă din rațiuni de costuri reduse și prezență a

---

[17] Părți din acest studiu de caz au fost publicate, într-o versiune preliminară în: Veronica M. Mateescu, Lucian T. Butaru (2013), Workplace Relations in a Transylvanian Closed Village Community. Notes on Fieldwork, Studia Universitatis Babes-Bolyai Sociologia, 2:245-261; Veronica-Maria Mateescu (2008), The Management of Cultural Differences in the Cost-Oriented Enterprises. The Case Study of Two Italian SMEs from Romania, Studia Universitatis Babes Bolyai. Politica, III (1): 20-34; Veronica M. Mateescu (2006), Le management interculturel et les petites et moyennes entreprises. Etude de cas: une petite et moyenne entreprise, avec capital d'investissement italien et roumain, de l'industrie du bois, Studia Universitatis Babes-Bolyai. Studia Europaea, 1(2): 203-218

[18] Conform informațiilor existente pe pagina web a Ministerului de Finanțe pentru anul 2005. După cum vom vedea, numărul de angajați declarat oficial nu corespunde numărului de angajați așa cum reiese din interviul cu asociata de origine română.

materiei prime (lemn). Informația privind potențialul regiunii a obținut-o, la fel ca în cazul firmei X, prin intermediul unei cunoștințe personale. Alte motive pentru care a continuat investițiile în România au fost costul scăzut al forței de muncă și concurența redusă, la vremea respectivă.

Inițial, capitalul social al firmei a fost integral italian. Însă, posibilitatea legală de a obține dreptul de proprietate asupra terenului și asupra clădirilor în care firma are sediul social, în cazul în care exista un asociat de cetățenie română, l-a determinat pe investitorul respectiv să cedeze 1% secretarei firmei, care a devenit astfel asociată. Asemănător situației firmelor X și Z, firma Y este o afacere de familie, fiica investitorului figurând oficial ca asociată, dar fără a fi implicată în gestionarea afacerii.

3.2. Analiza elementelor de management intercultural

3.2.1. Orientarea managerială față de diferența culturală

Analiza elementelor de management intercultural a evidențiat o orientare a managementului care ar putea fi inclusă în categoria utilizării / valorizării diferenței culturale, o abordare receptivă la specificul local.

Această abordare poate fi determinată și de experiența anterioară de afaceri în România a investitorului italian. Un studiu realizat în rândul directorilor de resurse umane cu experiență internațională de lucru arăta că firmele cu mai multă experiență internațională au practici de MRU mai diverse, în conformitate cu cerințele locale și regionale, pe când firmele cu mai puțină experiență internațională sunt mai etnocentrice în abordarea resursei umane, considerând că un singur tip de practici sunt valabile în întreaga lume (Schuler, Dowling, De Cieri, 1993: 752-753). Chiar dacă firmele studiate nu au un departament formal de MRU, am putut constata că rezultatele acestui studiu sunt valabile și în cazul lor.

Procesele de recrutare, selecție și integrare a personalului sunt influențate, în foarte mare măsură, de specificul regiunii. În recrutarea personalului se folosesc aceleași metode ca în cazul firmei X: anunțul public direct, în rândul angajaților, a nevoii de personal și difuzarea unui anunț publicitar pe postul local de televiziune. Dacă prima metodă rezultă din factori culturali specifici regiunii, cea de a doua este influențată de factori socio-economici specifici.

Astfel, prima metodă de recrutare ia în calcul caracterul de comunitate tradițională a localității, în care informația este transmisă printr-un sistem de comunicare informal, bazat pe relații personale. Acest sistem ar putea fi considerat și ca o prelungire a practicilor din timpul regimului socialist, în care accesul la informații importante era asigurat prin integrarea în rețele extinse de relații personale. Marea majoritate a personalului a fost angajat prin acest sistem. Spre exemplu, asociata de origine română, angajată inițial ca secretară, *a auzit vorbindu-se* despre firmă de către „cineva cunoscut”, iar chestionarele aplicate angajaților au indicat această sursă ca fiind predominantă. Unii dintre ei au „văzut” în trecere firma și au întrebat-o pe asociata de origine română (interesându-se în prealabil cine conduce firma) dacă nu are nevoie de oameni.

„După ‘89, am lucrat la C., dar s-a închis. C. era lângă firma italianului (...) M-am dus să vorbesc cu L. (asociata de origine română) (...) O cunoșteam pe mama ei, făceam naveta împreună (în timpul regimului comunist) la *orașul mare învecinat*.” (D.I., muncitoare)

Astfel s-a creat, de o manieră informală, un fel de „bază de date” cu potențiali angajați. Metoda de recrutare prin difuzarea de anunțuri publicitare pe postul local de televiziune a fost folosită doar în cazul în care nu s-a reușit atragerea numărului dorit de angajați. Această situație este determinată de fenomenul de emigrare a forței de muncă din localitatea

respectivă și de lipsa infrastructurii necesare deplasării din satele învecinate în localitate. În plus, este și concurența din partea altor firme care au nevoie de muncitori necalificați.

Prima metodă de recrutare prin intermediul sistemului informal de comunicare este strâns legată de principalul criteriu de selecție utilizat: relația personală. Aceasta funcționează într-o mai mare măsură decât în cazul firmei X, având uneori întâietate în fața unui alt criteriu de selecție: „seriozitatea”.

„Sunt multe criterii (de selecție), dar dacă ai nevoie, trebuie să îl iei, chiar dacă e alcoolic, pentru că îl cunoști (...) Femeile sunt mai serioase (decât bărbații).” (L.C., asociata de origine română)

„Seriozitatea” nu are o definiție foarte clară, dar este valorizată, reprezentând o sursă de autoritate și respectabilitate. Am întâlnit-o, în sensul de respectare a promisiunilor, și în asociere cu stereotipurile naționale, negative sau pozitive, în cazul tuturor celor trei firme studiate.

„Normal, e o mare diferență între un italian, un german și un ungur față de un român. Dacă ei promit ceva, își țin promisiunea. Aici, se vorbește mult și nu se face nimic.” (L.C., asociata de origine română)

Se poate vedea din nou, asemănător cazului firmei X, cum stereotipul negativ mai general privind seriozitatea italienilor este contrazis, dar este transferat asupra românilor.

O practică răspândită în firma Y este munca informală. Totuși, aceasta pare să nu reprezinte un motiv pentru apariția stereotipului național negativ privind „seriozitatea” sau lipsa de „omenie” a italienilor, situația fiind justificată prin lipsa de interes a celor din conducere pentru bunăstarea muncitorilor (în general, nu numai în cazul firmei în care lucrează). O altă

explicație posibilă este calculul rațional care guvernează în cadrul acestei firme relația angajat-angajator, deoarece o parte dintre muncitorii care lucrează informal obțin, de asemenea, beneficii din acest tip de muncă (mai multe detalii vor fi incluse în secțiunea vizând practicile de resurse umane ale firmei).

Procesul de integrare a noilor angajați este, la rândul său, influențat de caracterul de comunitate tradițională al localității, la intrarea în firmă, noul angajat cunoscând, direct sau indirect, o mare parte dintre colegi. Există, de asemenea, cazuri în care mai mulți membri ai aceleiași familii lucrează în firmă (frați, mamă și fiică, soacră și noră). Spre deosebire de firma X, investitorul italian nu a făcut o recomandare explicită în acest sens, iar când firma s-a confruntat cu necesitatea reducerii personalului, a ales concedierea celor mai tineri, decizie motivată de dificultatea pentru cei mai în vârstă de a-și găsi un loc de muncă. Un caz particular pe care l-am întâlnit este acela în care conducerea firmei a acceptat ca soacra (pensionară, dar care prin lege are dreptul să lucreze cu timp parțial) să partajeze timpul de lucru cu nora sa, astfel încât amândouă să beneficieze de salariu și să se poată ocupa de educația copilului celei din urmă.

În ceea ce privește procesul decizional, deși asociata de origine română declară că toate deciziile privind firma sunt rezultatul consultării între ea și managerul italian, într-un alt moment al interviului declară că acesta are puterea finală de decizie: „Până la urmă, el e *cappo di tutti capi*”, situație motivată și prin stereotipurile de gen: „*el e bărbat și are și experiență de afaceri*”. Muncitorii consideră că cel care conduce efectiv firma este investitorul italian, chiar dacă marea majoritate a interacțiunilor lor cotidiene sunt cu asociata de origine română. Investitorul italian locuiește în România, la câțiva kilometri de localitatea respectivă și petrece doar câteva ore pe săptămână în firmă.

Interviurile luate muncitorilor și observația personală au indicat o autoritate scăzută a asociatei în rândul angajaților, unul dintre principalele motive menționate de muncitori fiind lipsa de calificare / competență profesională a acesteia, dublată de percepția existenței unei relații sentimentale între ea și investitorul italian. Similar cazului firmei X, competența profesională apare ca o importantă sursă de autoritate. Șefii de echipă sunt cei mai respectați de muncitori pentru competența lor profesională. În plus, mai sunt respectați deoarece „ştiu cum să vorbească cu oamenii" și pentru „omenia" arătată. Această ultimă calitate este apreciată și în cazul investitorului și al asociatei.

O altă explicație posibilă pentru lipsa de autoritate a asociatei de origine română este vârsta acesteia (25-30 ani), majoritatea muncitorilor fiind mai în vârstă. O normă mai generală de comportament este respectul față de cei mai în vârstă, pornindu-se de la premisa unei autorități profesionale / morale a acestora, care nu rezultă din competența profesională sau din calitățile personale, ci din așa-numita experiență de viață. Funcționarea acestei norme de comportament am identificat-o și în cazul firmei X. Diferența de vârstă ia, de multe ori, forma diferenței de mentalitate, percepută negativ, între cei care au lucrat în timpul regimului socialist și cei care au început să lucreze în perioada post-socialistă.

O altă sursă de autoritate / respectabilitate este „moralitatea" percepută. Ceea ce prejudiciază imaginea asociatei de origine română ca urmare a percepției existenței unei relații sentimentale cu investitorul italian, relație considerată ca stând la baza avansării ei nejustificate, deoarece „*nu știe nimic despre afacerile cu lemn*". În plus, este percepută ca fiind „arogantă" și că „*a uitat de unde a plecat.*" (C.A., muncitoare)

„Săraca L. (asociata de origine română), toată lumea o bârfește: că are aere, că se crede deșteaptă, că e mândră (..) A

ajuns aici (pe poziția de asociată) pentru că e amanta italianului (..) El o ține pentru că e o fraieră: nu o scoate în lume, ea merge singură la mare. Ți se face milă să o vezi așa" (C.A., muncitoare)

Ca în cazul firmei X, se poate vedea modul în care funcționează puterea de sancțiune a „ceea ce se spune" (așa-numita „gură a satului"). Chiar mai mult decât celelalte două firme studiate, firma Y este o replică la scară mică a relațiilor umane specifice acestei comunități tradiționale. Astfel, se pot regăsi cancanul și zvonul ca forme principale de comunicare și socializare, precum și o atitudine ambivalentă față de moralitate. Deoarece, în timp ce comportamentul asociatei este criticat, fiind unul dintre subiectele favorite ale cancanurilor, mici jocuri erotice / flirturi sunt inițiate între muncitoare și unul dintre șefii de echipă, în timpul programului de muncă. Însă nu întotdeauna acestea scapă sancțiunii morale, una dintre muncitoarele implicate alegând să părăsească locul de muncă, rușinată fiind de reproșurile primite de la una dintre colege și de cancanuri.

Subiectele de conversație între muncitori sunt, în marea lor majoritate, de natură personală. Însă, deși se creează rapid un anumit tip de familiaritate, s-ar putea spune că relațiile rămân mai degrabă impersonale, existând o separare clară între cei care fac parte din familie sau din grupul apropiat și cei din afara acestora.

O practică în cadrul firmei este aceea a unui fond comun pentru diferite evenimente personale (cu caracter social) – botez, nuntă, înmormântare, în care se depune, voluntar, o anumită sumă de bani, variabilă, care este apoi pusă la dispoziția celui interesat; în general, se așteaptă ca cei din conducere să depună o sumă de bani mai mare.

„Dacă ai nevoie de ceva, spre exemplu să mergi la stomatolog, L. (asociata de origine română) ne dă bani și apoi

îi trage din salariu; e o femeie de treabă (..) Când moare cineva, se strâng bani. Italianu‘, patronu‘, pune un milion de lei și restul pun cât pot; e un om de treabă.” (D.I., muncitoare)

Decizia investitorului italian de a concedia membrii mai tineri ai unei familii angajate a fost apreciată, de asemenea, pozitiv de către o parte a muncitorilor, care au văzut în aceasta o manifestare a „omeniei” sale. Din interviurile luate muncitorilor reiese că însuși investitorul italian folosește în discursul său argumentul „omeniei”.

„Crezut că în altă parte mai bine. Văzut, dacă io om rău, pot să nu mai iau pe tine” (M.H., povestind spusele patronului la întoarcerea unuia dintre muncitorii care demisionaseră)

O altă sursă de autoritate este „popularitatea”, sursă care nu a fost identificată în cadrul celorlalte două firme. Ea trimite într-o oarecare măsură la carismă, dar este legată mai ales de transgresarea distanței ierarhice de către cei situați pe poziții ierarhice superioare. Această transgresare este percepută de angajați ca un semn de respect și de interes față de ei, comportamente valorizate de către angajații firmei și la nivelul mai general al comunității locale. Investitorul italian discută direct cu angajații în timpul vizitelor pe care le face în hală, se arată interesat de problemele lor, atât profesionale cât și personale. O parte dintre angajați au declarat că se simt mai confortabil să discute cu el decât cu asociata de origine română. De asemenea, organizează mese, cu diferite ocazii, în hală, ceea ce duce la un nivel crescut de informalitate în relația cu muncitorii.

„Am sărbătorit sfârșitul anului în scumpa noastră hală. Firma plătește pentru tot. Am primit cadouri italienești cumpărate de la Metro (..) Nu prea au fost aperitive. Am avut un calculator cu muzică populară. Eu am mers cu fetița. A.

(investitorul italian) dansează cu toată lumea, în cerc, e foarte popular”. (M.H., muncitoare)

Descrierea desfăşurării acestui ritual organizațional este ilustrativă și pentru gradul de adaptare a investitorului italian la specificul local.

Impresia că firma Y este o replică la scară redusă a comunității respective este amplificată de distribuirea rolurilor după criterii de gen. Astfel, deși sunt asociați, investitorul italian este cel care conduce afacerea – după cum am menționat, asociata română îl consideră *capo di tutti capi*, în timp ce deciziile administrative și financiare cotidiene revin asociatei de origine română. Această situație trimite la descrierea făcută de Gail Kligman (1998: 11) a modului de funcționare a unei alte comunități din regiune, în timpul regimului socialist; în cadrul acesteia, deși femeile aveau responsabilități financiare și administrative mari în cadrul gospodăriei, afacerile satului erau întotdeauna gestionate de bărbații din sat sau din exteriorul acestuia.

Un alt exemplu este faptul că, deși toaletele din firmă sunt comune pentru bărbați și femei, curățenia acestora revine doar femeilor din firmă (nu este o persoană special angajată pentru curățenie). Aceasta este o regulă informală, care nu a fost contestată și care funcționează cu puterea unei reguli formale. Menționarea practicii respective în interviuri nu a fost o exprimare a insatisfacției, ci a apărut în critica adusă parcimoniei asociatei române în alocarea banilor în general, indicându-se inclusiv banii pentru produsele necesare curățării toaletelor.

”Pe rând, două femei (muncitoare în firmă) curăță toaletele muncitorilor (...) Nu, bărbații nu le curăță (...) La început asta nu mi s-a părut OK, dar mai degrabă curăț decât să mă așez în mizerie (...)” (C.A., muncitoare)

De asemenea, muncitorii intervievați au menționat plata diferită a bărbaților și a femeilor pentru orele suplimentare efectuate. Asociata a menționat existența unei plăți diferite, dar în funcție de dificultatea operațiunilor, nu de gen.

3.2.2. Analiza culturii organizaționale

În vederea analizei culturii organizaționale, m-am raportat la modelul pe niveluri propus de Edgar Schein (1985). Pentru a evita caracterul artificial al unei analize care ar respecta strict nivelurile propuse, care, în realitate, nu sunt atât de clar separate, le voi utiliza doar ca repere.

Primul nivel analizat este cel al *artefactelor și simbolurilor*. Sediul firmei este în clădirile în care, înainte de 1989, funcționa Centrul de Legume și Fructe (CLF). De aceea, în localitate este cunoscută ca „firma unde era CLF-ul”. Spre deosebire de firma X, în care accesul vizitatorilor este mai restrictiv, accesul în curtea firmei Y este facil, în ciuda existenței unui spațiu pentru portar la intrare (la prima vizită pe care am făcut-o, intrarea nu era supravegheată). Modul în care spațiul este utilizat și întreținut poate furniza informații asupra sistemului de control existent în firmă și asupra impactului avantajului de cost asupra firmei. Locuitorii spun că spațiul nu s-a schimbat cu mult din momentul în care a devenit proprietatea investitorului italian.

La o primă vedere, spațiul pare abandonat; din cinci clădiri, separate una de alta, doar trei sunt folosite, dar și acestea sunt prost întreținute. O clădire este destinată halei, în care este prelucrat lemnul pentru scânduri și parchet; o altă clădire este destinată producției de brichete pentru foc; cea de a treia clădire este destinată birourilor asociatei, investitorului și contabilei.

Spre deosebire de firma X, în care spațiul este astfel conceput încât să permită un control foarte strict, modul de dispunere a clădirilor în cazul firmei Y reflectă un sistem de

control mai relaxat. Din clădirea în care se află birourile conducerii nu se pot supraveghea intrările celor două hale de producție. Se poate explica astfel de ce, atunci când vine în firmă, investitorul italian își petrece cea mai mare parte a timpului în halele de producție, putând exercita astfel un control mai direct asupra muncitorilor. De asemenea, controlul muncitorilor este responsabilitatea directă a celor doi șefi de echipă.

Însă controlul mai relaxat nu este susținut de o *credință fundamentală* în „natura bună a omului”. Interviurile indică o concepție asemănătoare celei a conducerii din firma X: omul este rău prin natura sa și, pentru a-și face bine treaba, trebuie controlat, însă nuanțată de un anumit tip de „fatalism”, rezultat din experiență: omul / angajatul este rău prin natura sa, dar încercarea de a-l schimba s-a dovedit a fi inutilă.

„Degeaba le spunem că nu e bine (cum lucrează), ce trebuie să facă, pentru că oricum ei fac ce vor (...) În general, cine face o greșeală, chiar dacă e penalizat prin tăiere din salariu, după două luni o să facă aceeași greșeală. Ei uită foarte ușor că au fost sancționați. Chiar dacă ajung să nu fie plătiți deloc, o să facă același lucru; nu învață din greșeli (..) (L.C., asociata de origine română)

Alți factori care explică posibilitatea mai redusă a controlului din partea managementului sunt salariile mai scăzute decât cele oferite de firma X, condiții fizice de muncă mai grele și investiția minimă în echipamente și amenajarea spațiului. De asemenea, o mare parte a muncitorilor lucrează informal. Deși standardele de calitate cerute de beneficiari și respectarea termenelor sunt condiții necesare pentru reînnoirea contractelor de producție, situația nu este atât de riguroasă ca în cazul firmei X, explicabil atât prin produsul în sine, cât și prin disponibilitatea mai mare a materiei prime. În aceste condiții, muncitorii sunt mai puțin interesați de respectarea standardelor

și a termenelor, deși sunt penalizați salarial în caz de rebuturi sau întârzieri.

Amenajarea precară a halelor de producție, lipsa unui spațiu pentru pauzele de masă și odihnă, sistemul de aerisire nefuncțional reflectă o altă *credință fundamentală (asumpție de bază)* a culturii firmei Y: *muncitorii sunt simpli executanți*. Ca urmare, nu trebuie investit în a le asigura condiții de muncă mai bune. Această asumpție se reflectă și în alte practici ale conducerii firmei: numărul mare de muncitori care lucrează informal, concediile medicale ale celor angajați legal nu sunt plătite, timpul de muncă depășește cu mult limita legală (se lucrează între 60-72 ore pe săptămână, în timp ce limita legală, prevăzută în Codul Muncii este de 48 ore pe săptămână, incluzând și orele suplimentare). De asemenea, nu există o procedură de intervenție în caz de accidente de muncă, deși, după declarațiile asociatei de origine română, acestea sunt destul de frecvente. Ea atribuie accidentele neglijenței muncitorilor, fără a lua în calcul starea echipamentelor.

„Mașinile nu sunt toate noi (...) Nu există siguranță; poți muri până la spital (..) O așchie de lemn a intrat în mâna lui I. (un muncitor) când lucram cu fagul ăsta mizerabil (...) Am fost singura care m-am îngrijorat (..) A venit șeful de hală, s-a uitat la mâna lui I., i-a dat un Algocalmin, ca și cum nimic nu s-a întâmplat. Mă gândesc că, totuși, dacă ceva ți-a intrat în mână... I-a spus să meargă la spital.” (C.A., muncitoare)

O altă *asumpție de bază* a conducerii firmei este aceea că angajatul este motivat în muncă doar de calculul rațional și interesul economic. Se poate identifica astfel unul dintre principiile managementului științific: modelul rațional-economic, conform căruia indivizii fac judecăți raționale pe baza unor criterii economice – alegerile sunt făcute în funcție de potențialele consecințe ale acțiunilor lor, alegându-le pe cele care le aduc cele mai mari beneficii (Carnall, 1995:95).

O altă *asumpție de bază*, strâns corelată cu anterioara este aceea a unei relații între angajat și angajator bazată în principal pe calculul rațional.

„Când ești sănătos, au nevoie de tine, dar când ești bolnav îți spun: *la revedere, merci de colaborare*." (M.H., muncitoare)

„Vin doar când au nevoie (..) Într-o dimineață se trezesc și se hotărăsc să nu mai vină la muncă (..) Nu anunță, deși au telefoane: nu vor să își consume impulsurile (telefonice)." (L.C., asociata de origine română)

Dincolo de „nevoie", un alt motiv pentru alegerea firmei Y ca loc de muncă este proximitatea fizică față de locuință. Acest motiv are o importanță crescută în decizia angajaților firmelor X și Z de a alege să lucreze sau să rămână în firmele respective. Explicația rezidă, parțial, în infrastructura de transport existentă, care nu permite deplasarea facilă în localitățile învecinate, deoarece nu există mijloace de transport regulate între acestea (Butaru, 2015: 62). Cei care lucrează în altă localitate folosesc autoturismul propriu (în cazurile cele mai fericite) sau fac autostopul.

Unul dintre factorii care a contribuit la crearea unui contract psihologic bazat pe calcul rațional este munca sezonieră, în regiune sau în străinătate, o practică destul de comună în rândul locuitorilor din zonă. Această practică permite muncitorilor dezvoltarea de relații de muncă pe perioade scurte, de natură tranzacțională și revenirea mai ușoară în firma care i-a concediat sau de unde au demisionat pentru o muncă mai bine plătită[19]. Acesta din urmă constituie

---

[19] Un studiu realizat în rândul muncitorilor temporari din firmele din Africa de Sud a indicat tendința creării de contracte psihologice care, într-o primă fază, sunt caracterizate în principal prin elemente de natură tranzacțională: obligații impersonale, un schimb predominant economic, accentul pus pe îndeplinirea de sarcini precise, pe

principalul factor de părăsire a unui loc de muncă. Însă, dincolo de o remunerație mai bună, un alt factor important în alegerea unui loc de muncă este plata la timp a salariului, mai important uneori decât mărimea salariului. La fel, caracterul legal al muncii prestate –„*Nu contează dacă plata e mică sau mare, un salariu rămâne un salariu. E plătit la timp. Te poți baza pe banii ăștia* (..).” (G.G., muncitor)

Continuând analiza *artefactelor* culturii firmei Y, mă voi opri asupra denumirii acesteia. Denumirea trimite la o posibilă origine germană a investitorului, dar steagul Italiei arborat la intrarea în curtea firmei contrazice această primă impresie. Asociata nu cunoaște semnificația denumirii, știe doar că a fost aleasă de un „(...) prieten ungur-german-român” al investitorului italian. Angajații nu folosesc denumirea firmei pentru a indica locul unde lucrează. Cel mai frecvent este utilizată formularea *„muncesc la italianu”*, spre deosebire de angajații firmei X, care folosesc frecvent denumirea firmei pentru a-și desemna locul de muncă. Această diferență persistă și la nivelul comunității mai largi: firma X este indicată după denumire, firma Y după originea investitorului, iar firma Z după activitatea firmei care avusese sediul în aceeași clădire. Din această practică, se pot deduce o imagine și o identitate mai puțin conturate ale firmei Y, atât în ochii angajaților, cât și ai comunității. Practica denumirii unei firme după numele proprietarului este una destul de răspândită în zonă, firma X constituind o excepție. Mai multe explicații ar putea fi luate în calcul, dintre care reținem câteva: cultura organizațională mai puternică a firmei X, imaginea unei firme „serioase” și chiar faptul că investitorul italian nu locuiește în zonă, evitându-se astfel familiaritatea cu locuitorii și cu angajații săi, pe care îi

---

parametrii de timp și pe recompensele de tip financiar. Doar după o anumită perioadă, cel mai adesea în jur de 6 luni sau mai mult, contractul psihologic începe să se schimbe, apărând și elemente de natură emoțională, cum ar fi obligațiile socio-emoționale pe termen lung, angajamentul și încrederea. (Lee și Faller, 2005: 831, 833)

întâlnește rar. Între altele, nu se poate ignora faptul că denumirea firmei X este ușor de reținut și de pronunțat (este o denumire în italiană, compusă din două cuvinte, din care se folosește doar primul), în timp ce firmele Y și Z au denumiri destul de complicate. O altă explicație pentru folosirea, în cazul firmei Y, a formulării *la italianu'* este și faptul că firma Y a fost printre primele firme cu capital străin deschise în localitate (1993), suscitând interesul comunității locale asupra originii investitorului.

Una dintre *normele informale de comportament* este ca muncitorii să stea în picioare în timpul programului de lucru. S-a dezvoltat, astfel, un *model comportamental*: în timpul vizitelor asociatei și ale investitorului în hala de producție, muncitorii stau întotdeauna în picioare, indiferent că muncesc sau nu.

„E interzis să te așezi, cică nu se lucrează așezat, ci în picioare. Cel mai important când vin A. și L. (investitorul și asociata) e să nu te găsească așezat. Mulți dintre colegii mei se fac că muncesc, doar atunci când vin ei să ne controleze: se fac că adună ceva sau mută lucruri dintr-un loc în altul.” (C.A., muncitoare)

„E important ca atunci când vine A. (investitorul italian), să nu te găsească așezat. Trebuie să lucrezi când vine el.” (I.I., fostă angajată, muncitoare necalificată)

Un alt *model comportamental,* pe care l-am putut observa în rândul muncitorilor, este imitarea vocii asociatei de origine română, atunci când se vorbește despre ea. Acest comportament l-am putut observa și în timpul uneia dintre vizite în firmă, când asociata le cerea muncitorilor să îi returneze chestionarele pe care i le dădusem să le transmită spre completare. Unul dinte angajați mergea în spatele ei și, imitându-i vocea, spunea, în mijlocul râsetelor celorlalți: „Ați

lucrat înainte de 1989? Ați lucrat pe vremea lui Nicu Ceaușescu ?". Chiar dacă persiflarea era evidentă, asociata părea indiferentă și nu a făcut niciun comentariu.

Un alt *model comportamental*, transmis de angajații mai vechi noilor veniți, este acela de a nu-l contrazice pe investitorul italian atunci când critică modul de lucru. Deoarece, chiar dacă relațiile cu muncitorii sunt percepute, în general, ca „bune" și investitorul este apreciat pentru „omenia" lui, uneori, ca în cazul firmei Z, acesta răspunde nemulțumirilor angajaților oferindu-le alternativa de a părăsi firma – cuvintele investitorului italian reproduse de una dintre muncitoare care reda disputa acestuia cu unul dintre angajați : „*Nu convine, afora ! Aicea firma mia!*".

3.2.3. Practici de management al resursei umane

Recrutarea resursei umane

În recrutarea personalului se folosesc aceleași metode ca în cazul firmei X: anunțarea publică directă a nevoii de personal în rândul angajaților firmei și anunțuri publicitare difuzate pe postul local de televiziune. Prima este cea mai răspândită, cea de-a doua fiind folosită doar în cazul în care nu s-au obținut rezultatele dorite.

Selecția, pregătirea și specializarea resursei umane

Criteriul principal de selecție este relația personală și recomandarea din partea unor cunoștințe (părinți, prieteni etc.), „seriozitatea" fiind, de asemenea, luată în calcul.

Utilizarea acestor criterii de selecție este posibilă atât ca urmare a specificului de comunitate tradițională a localității, cât și ca urmare a specificului activității firmei, care nu necesită muncitori calificați, singurii calificați fiind șefii de echipă. Dintre muncitorii angajați, doar o mică parte sunt pregătiți pentru lucrul cu mașinile automatizate. Din interviurile luate muncitorilor reiese că, în general, desfășoară

mai multe activități, nefiind specializați pentru anumite operații – „*Ce activități ? De toate... Nu există ceva fix.*” (G.G, muncitor)

O mare parte a muncitorilor lucrează fără forme legale. Munca pe piața neagră, dincolo de dezavantajele non-afilierii la regimul de securitate socială, are avantajul comun pentru angajator și pentru angajat al scutirii de impozite și permite în cazul unora dintre muncitori păstrarea ajutorului de șomaj sau a pensiei. În aceste condiții, „angajarea cunoscuților” poate fi privită ca o modalitate de a le furniza acestora o sursă suplimentară de venit. Cu toate acestea, contractul psihologic nu este bazat pe obligații morale, cum ar fi de așteptat, ci pe calcul rațional. Absența contractului de muncă duce la o fluctuație mare a personalului și la un atașament foarte scăzut față de firmă.

Numărul mare de muncitori necalificați și munca informală ar putea constitui o explicație pentru statutul social scăzut al celor care lucrează pentru firma Y. Deoarece munca necalificată nu necesită un anumit nivel educațional (după cum am menționat deja, educația constituie o sursă importantă de respectabilitate / autoritate în comunitatea locală) și, în plus, nu oferă posibilitatea unei cariere profesionale care să ducă la un statut mai ridicat. De asemenea, asociata de origine română este percepută ca fiind mai puțin educată, având ca studii „doar liceul din localitate”, în timp ce pozițiile de conducere sunt asociate cu studiile superioare.

Un exemplu al acestei percepții existente în comunitate este cazul uneia dintre muncitoarele intervievate, care nu a mai continuat să lucreze pentru firma Y și s-a angajat la o instituție publică din localitate, ceea ce a dus la o atitudine mai respectuoasă din partea cunoscuților săi, marcând o schimbare pozitivă în statutul ei social. În perioada în care am efectuat cercetarea, se reîntorsese să lucreze pentru firma Y, deoarece postul în instituția publică fusese doar pe perioadă determinată (ca urmare, ea beneficia de ajutor de șomaj și de banii primiți

ca urmare muncii informale pentru firma Y). A continuat însă să beneficieze de respectul cunoscuților.

„Îmi place unde muncesc (în firma Y). Atmosfera e relaxată. Dar firma e prost văzută. Însă la primărie ar lucra și gratuit. Când lucram aici (în firma Y), abia mă salutau.” (C. A., muncitoare necalificată)

Pregătirea personalului se reduce la calificarea la locul de muncă, însă doar pentru o parte a acestuia, din motivele menționate anterior. Atât specificul activității firmei, cât și structura organizațională oferă puține posibilități de avansare pe scară ierarhică. Pregătirea muncitorilor pentru a lucra cu mașini automatizate este responsabilitatea șefilor de echipă. Dar, informal, noii veniți sunt pregătiți de angajații mai vechi, chiar dacă această practică nu a dat întotdeauna cele mai bune rezultate.

„[…] [șeful de echipă] mi-a spus că o să-mi arate celelalte femei ce trebuie să fac. Dar nici acum nu știu foarte bine când o scândură are defecte (..) După 5 luni de muncă nu înțeleg prea bine ce trebuie să fac.” (C. A., muncitoare)

„Învățăm una de la alta ce trebuie să facem […] E ușor, chiar și un copil de 10 ani ar putea învăța.” (D.I., muncitoare)

Integrarea personalului

Datorită modului de pregătire a personalului, integrarea noilor angajați devine mai ușoară. Integrarea este facilitată și de caracterul de comunitate tradițională al localității, precum și de modalitatea de recrutare și criteriile de selecție. Formal, integrarea noilor angajați este responsabilitatea șefilor de echipă. În practică, doar în puține cazuri noii angajați beneficiază de o primă prezentare în fața colegilor. Munca în echipă facilitează, în egală măsură, integrarea și socializarea

angajaților, creându-se subgrupuri pornind de la sarcini comune de muncă (munca este divizată în categorii operaționale).

„Șeful a venit să mă vadă doar după o oră (în prima zi de lucru). Nimeni nu te prezintă nimănui, nimeni nu se interesează; doar se bârfește: vezi că e nora bătrânei (...)” (C.R., muncitoare)

Motivarea, recompensarea și evaluarea personalului

Sistemul de evaluare a personalului angajat în producție este construit, parțial, pe baza caracterului colectiv al muncii. Norma de bază este calculată fie în ore lucrate, fie în m^3, la aceasta adăugându-se ore suplimentare și numărul de camioane încărcate în fiecare lună cu produse semifinite destinate exportului în Italia (1-3 camioane pe lună). Un camion este încărcat de o echipă, care se ocupă de toate operațiile necesare obținerii de produse semifinite exportate. Este, deci, un sistem de evaluare colectiv, fiecare muncitor depinzând de performanța colegului său. Chiar dacă asociata a instituit un sistem de penalizare salarială individual pentru rebuturi, întreaga echipă strânge bani pentru a plăti penalizarea.

Remunerarea constituie principalul instrument de motivare pozitivă. Nu au fost menționate alte modalități financiare sau non-financiare de motivare. Salariul este calculat în funcție de norma realizată, de orele suplimentare (plătite diferit în funcție de operațiile efectuate; plata variază între 0,8 RON / oră și 1,4 RON / oră) și de experiența de muncă. Salariile menționate de muncitori nu concordă cu cele menționate de asociată. Astfel, din interviurile luate muncitorilor reies salarii situate în intervalul 250 -500 RON, în timp ce asociata vorbește despre salarii între 400 – 1500 RON. O posibilă explicație pentru această discordanță ar putea fi absența contractului de muncă în cazul unui număr mare de muncitori, asociata evitând în cadrul interviurilor răspunsul la întrebări vizând munca informală,

plata drepturilor de securitate socială, pontarea orelor de muncă, numărul de ore suplimentare etc.

Din interviurile luate muncitorilor a reieșit existența unor pontaje false, destinate controlului din partea autorităților. Conform acestora, timpul de muncă respectă cele 48 ore de muncă pe săptămână, inclusiv orele suplimentare, așa cum este prevăzut în Codul muncii. Există și pontaje reale, pe baza cărora muncitorii sunt plătiți, în care timpul de muncă înregistrat poate ajunge la 60-72 ore pe săptămână. Doar muncitorii angajați legali semnează statul de plată. Această situație poate explica ezitarea asociatei privind numărul angajaților – 30 angajați, apoi 60-70 (în interviuri diferite). Observația personală nu a permis stabilirea unui număr aproximativ de angajați, aceștia lucrând în două echipe, în schimburi orare diferite: 7,30-16, respectiv 16-22, iar cei care fabrică brichete combustibil lucrează doar noaptea. Muncitorii nu știu exact numărul de angajați, argumentul fiind acela al rotației permanente a personalului și al muncii pe echipe. O altă explicație ar putea fi aceea a numărului mare de muncitori concediați sau care demisionează și apoi revin în firmă.

O practică oarecum paradoxală având în vedere calculul rațional care guvernează relația angajator-muncitori este „creditul” deschis pentru muncitorii care au nevoie de bani pentru diferite probleme personale. Însă practica respectivă nu este atât rezultatul unei intenții a managementului de a motiva angajații cât, mai degrabă, rezultatul influenței factorului cultural (practica respectivă a fost întâlnită și în cadrul firmei X și este răspândită în zonă).

După cum spuneam, remunerația este principalul instrument de motivare pozitivă. Însă poate funcționa și ca instrument de motivare negativă, sub forma penalizărilor salariale, aplicate în general în caz de rebuturi, de absenteism sau de nerespectare a standardelor de calitate. O altă sancțiune aplicată celor care nu și-au realizat norma este să lucreze, fără

plată, în afara programului de lucru și a orelor suplimentare, pentru a o finaliza.

Unul dintre principalele motive care stă la baza intenției muncitorilor de a părăsi firma Y este raportul negativ între plată și volumul de muncă. Asociata este conștientă de acest motiv, dar consideră plata ca fiind echitabilă pentru munca desfășurată și că muncitorii vor să câștige mai mult fără să muncească mai mult, punând interesul personal mai presus de cel al firmei.

„Așa e în firmele românești: [angajații] se trezesc într-o dimineață și nu mai vin la lucru.” (L.C., asociata de origine română)

Unul dintre principalele motive pentru absenteismul angajaților este participarea la muncile agricole sau la alte activități din gospodărie. Munca a constituit încă din perioada socialistă un subiect de conflict între statul socialist și gospodăriile din sat, lupta fiind dată pentru controlul timpului, al energiei și al resursei umane. O cercetare efectuată în firmele din industria textilă din regiunea rurală centrală a României a indicat o fluctuație mai mare a personalului în timpul muncilor agricole și al sărbătorilor tradiționale. Astfel, pentru a reduce costurile de transport și a oferi muncitorilor posibilitatea de a participa la desfășurarea muncilor agricole, micile firme de producție din industria textilă și a croitoriei și-au delocalizat producția în sate (Kolumban, 2004: 78, 83).

Un alt motiv care stă la baza demisiilor și a intenției de a părăsi firma este dificultatea condițiilor de muncă: iarna este foarte frig în halele de producție, iar vara foarte cald. De asemenea, este foarte mult praf, deoarece sistemul de ventilație nu funcționează, aspect pe care l-am putut observa și în timpul vizitelor în firmă. Unii dintre muncitori precizează că, de fapt, ar funcționa și că au fost admonestați dacă puneau ventilatoarele în funcțiune. Totuși, muncitorii foarte vechi din

firmă nu respectă interdicția, pornind ventilatoarele când aerul devine irespirabil. Explicația dată de muncitori este dorința conducerii de a diminua costurile cu electricitatea. Condițiile de muncă sunt în mod vizibil dificile, una dintre constatările pe care le-am făcut fiind absența unui spațiu de masă / odihnă, muncitorii mâncând în picioare sau așezați pe scânduri, în hala în care se putea respira cu dificultate din cauza prafului, sau în curte, lucru posibil doar în timpul verii.

Un alt factor de insatisfacție este neplata concediilor de boală. La fel și munca informală, în ciuda avantajelor deja menționate. Există cazuri în care s-a promis încheierea unui contract de muncă după expirarea perioadei de probă, fără ca promisiunea să fie respectată.

Comunicarea

Comunicarea verticală este orală și predominant informală. Ședințele au un caracter excepțional. O caracteristică a firmei este faptul că investitorul italian vorbește limba română, ceea ce facilitează comunicarea și contribuie la caracterul ei informal.

Promovarea personalului

Structura organizațională a firmei Y nu oferă posibilitatea de avansare pe scara ierarhică, pozițiile inițiale de încadrare având un grad ridicat de stabilitate.

Conflictele

Se poate vorbi de un climat organizațional puțin conflictual, atmosfera de lucru fiind, în general, una relaxată. O explicație în acest sens ar putea fi și dependența economică destul de scăzută a muncitorilor față de firmă, care derivă atât din situația lor socio-economică, cât și dintr-o mobilitate profesională mai ridicată, dată chiar de lipsa de calificare. În aceste condiții, muncitorii sunt mai integrați în comunitatea

tradițională, majoritatea deținând cel puțin o grădină și / sau terenuri agricole.

3.3. Sinteză

Analiza elementelor de management intercultural în cadrul firmei Y a evidențiat o abordare managerială de utilizare a diferențelor culturale, receptivă la specificul local. Abordarea respectivă derivă atât din experiența anterioară de lucru a investitorului italian în România cât și, într-o anumită măsură, din acceptarea specificului local al muncii angajaților, impactul avantajului de cost asupra practicilor de management al resurselor umane fiind diminuat. La acestea se adaugă și absența presiunii unor cerințe foarte stricte de calitate din partea beneficiarilor produselor, comparativ cu cazul firmelor X și Z, standardele de calitate variind în funcție de prețul produselor.

Firma Y funcționează ca o replică la scară redusă a relațiilor umane specifice comunității tradiționale care caracterizează localitatea unde are sediul.

Mai mult decât în cazul celorlalte firme studiate, contractul psihologic între angajator și angajați se structurează în jurul calculului rațional și al unor elemente mai degrabă tranzacționale decât relaționale. În consecință, loialitatea angajaților față de firmă este foarte scăzută, manifestându-se printr-o fluctuație crescută a personalului. Un factor care explică numeroasele plecări de personal, alături de nevoia unui câștig financiar mai mare și a unor condiții de muncă mai bune, este munca la negru practicată în cadrul acestei firme.

Principiul care guvernează relațiile de muncă între angajator și angajați este cel al nevoii reciproce. Un exemplu în acest sens este cel al practicii de a angaja din nou muncitorii care au plecat să lucreze în altă parte, dacă ei vor să revină și firma are nevoie de mână de lucru. Au fost situații în care

directoarea firmei a apelat la foștii angajați, propunându-le să revină, deoarece era un deficit de personal.

Poate fi desprins un nivel destul de redus al dependenței economice a muncitorilor față de firmă, care derivă atât din situația lor socio-economică, cât și dintr-o mobilitate profesională mai ridicată. Muncitorii din această firmă au situațiile de viață cele mai apropiate de caracterul de comunitate tradițională al localității respective, având în proprietate locuință, însoțită de cel puțin o grădină de legume și / sau de terenuri agricole. Mobilitatea profesională crescută derivă din lipsa lor de calificare, ceea ce îi face mult mai flexibili, în special într-o zonă unde se caută forță de muncă necalificată.

4. Studiu de caz: firma Z din industria textilă

4.1. Scurt istoric al constituirii firmei

Firma Z este IMM, cu capital subscris integral privat și de origine italiană. Constituită în februarie 2006, obiectul principal de activitate este producerea de articole și accesorii de îmbrăcăminte, în sistem de producție de tip *lohn*. Mai precis, produce articole de îmbrăcăminte și de lenjerie pentru femei și bărbați. Sediul social oficial este într-un oraș mai mare situat lângă localitatea unde funcționează firma, în orașul respectiv investitorii italieni având afaceri atât în domeniul industriei textile și de îmbrăcăminte, cât și în domeniul construcțiilor și transportului.

Firma studiată face parte dintr-un lanț de firme de producție de articole de îmbrăcăminte pe care investitorii italieni le-au deschis în mai multe județe învecinate din regiunea de nord-vest a României. Numărul angajaților este de 80. Structura organizațională presupune: proprietarii (de origine italiană), directorul general (de origine română), un coordonator al activității firmelor situate în afara orașului unde este sediul social, doi maiștri, un inspector de calitate și 80 de muncitori. Muncitorii sunt împărțiți în 2 echipe: o echipă de 30 de muncitori și una de 50 de muncitori. Cele două echipe funcționează independent, fiecare este condusă de un maistru, iar articolele de îmbrăcăminte produse sunt diferite. Inspectorul de calitate supervizează ambele echipe. Echipa formată din 30 muncitori produce articole de îmbrăcăminte pentru femei, iar echipa formată din 50 muncitori produce articole din mătase și articole de lenjerie pentru femei și bărbați. Beneficiarul produselor este o firmă italiană, care, la rândul ei, lucrează pentru clienți care sunt mărci recunoscute în domeniu.

Similar cazului firmei X, decizia de a investi în România a fost luată din motive conjuncturale: investitorii italieni au avut, în Italia, angajați de origine română. Aflând de la aceștia că ar

putea beneficia în România de mână de lucru ieftină și calificată, au decis să își deschidă aici o unitate de producție. Ca în cazul firmelor X și Y, este vorba de o afacere de familie, proprietarii fiind soț și soție.

Constituirea firmei în localitatea studiată a fost rezultatul oportunității pentru proprietarii italieni de a prelua, în 2004, o afacere tot în industria textilă și de îmbrăcăminte, ale cărei produse erau destinate pieței canadiene, afacere care nu mai era profitabilă. Cu excepția sediului, care a fost dat doar în chirie noilor proprietari ai afacerii, aceștia au beneficiat integral de echipamentul și personalul fostei firme. Dar afacerea s-a dovedit a fi puțin rentabilă, chiria fiind costisitoare. În consecință, proprietarii italieni au închis firma, personalul angajat care fusese preluat, 15 muncitori și 1 maistru, fiind transferat la firma din orașul unde și-a deschis inițial unitatea de producție și unde are sediul social. Un microbuz a fost pus la dispoziția angajaților pentru navetă. Deși aveau la dispoziție acest mijloc de transport care ușura situația navetiștilor, angajații au perceput situația ca dificilă și ar fi preferat să lucreze în localitatea unde aveau domiciliul, fiind astfel mai aproape de casă și având mai mult timp la dispoziție pentru viața privată / de familie.

La începutul anului 2006, proprietarii italieni au avut oportunitatea de a cumpăra la un preț convenabil un spațiu în localitatea unde încercaseră inițial să funcționeze cu firma de textile, spațiul aparținând anterior unei firme din domeniul prelucrării pietrei. În 2006, noua firmă a început să funcționeze.

4.2. Analiza elementelor de management intercultural

4.2.1. Orientarea managerială față de diferențele culturale

Analiza elementelor de management intercultural a arătat, similar cazului firmei X, o combinație între ignorarea diferențelor culturale, derivată din urmărirea avantajului de

cost și utilizarea / valorizarea acestora sau o abordare receptivă la specificul local. Însă, spre deosebire de firma X, atât ignorarea cât și luarea în considerare a diferențelor culturale în procesul de management se manifestă într-o formă mai atenuată. Am putut identifica, de asemenea, mult mai clar, situații în care nu doar specificul producției de tip *lohn*, ci și specificul cultural, economic și social al regiunii au permis orientarea investitorilor italieni înspre avantajul de cost. Spre exemplu, orientarea spre costuri cât mai mici s-a combinat într-un mod avantajos cu utilizarea / valorizarea diferențelor culturale în procesul de constituire a firmei. Astfel, au fost beneficii atât pentru investitorul italian, cât și pentru muncitori, pentru care proximitatea față de domiciliu este un factor esențial în alegerea unui loc de muncă.

Toate persoanele intervievate, indiferent de firma în care lucrează, au menționat proximitatea față de domiciliu și munca legală ca factori determinanți în alegerea unui loc de muncă. Aceiași factori sunt luați în considerare, în general, și în decizia de schimbare a locului de muncă. Astfel, cei care sunt obligați să facă naveta, dacă au avut posibilitatea să lucreze, în special legal, și-au schimbat locul de muncă, chiar dacă salariul era mai scăzut și / sau programul de lucru mai încărcat.

Acest specific local a întărit puterea de negociere a proprietarilor italieni ai firmei Z. Plângerile muncitorilor privind volumul prea mare de muncă într-o perioadă de timp foarte scurtă, ceea ce duce la un program foarte încărcat, nu sunt luate în considerare de proprietari, oferindu-le angajaților alternativa de a pleca dacă nu sunt mulțumiți de condițiile de muncă.

Spre deosebire de proprietarul italian al firmei X, care instrumentalizează avantajul de cost, amenințând cu închiderea și delocalizarea producției în cazul în care comenzile nu sunt realizate la timp, proprietarii firmei Z instrumentalizează specificul local al așteptărilor privind un loc de muncă și al realităților economice cu care se confruntă angajații din zonă.

Astfel, pe lângă avantajul proximității față de domiciliu, firma Z oferă angajaților „oportunitatea” de a lucra cu contract de muncă în care figurează salariul real, ceea ce permite obținerea de credite bancare și duce la valoare mai mare a pensiei. În plus, plata orelor suplimentare înseamnă, adesea, dublul salariului de bază. În aceste condiții, proprietarii italieni au fost apreciați în principal pentru „seriozitatea” lor, ceea ce, ca în cazul firmelor X și Y, înseamnă muncă legală și plata la timp a salariilor, în care sunt incluse orele suplimentare.

Însă aceste beneficii sunt contrabalansate de un ritm de lucru considerat prea alert și „inuman”, descrierea cea mai frecventă a muncii în cadrul firmei Z.

„Unde să lucrezi [în altă parte decât în firma Z]? În [orașul mare învecinat]? Nu, aici nu ai altă alegere. Am lucrat și pentru români, chiar mai mult [față de cât se lucrează în firma Z] și nu am fost plătită. E mai bine la italian: salariul e mai mare, pot să iau și credit și pensia e mai mare. Am făcut, de când lucrez aici, mai multe puncte pentru pensie decât am făcut în total [în toate firmele în care a lucrat].” (F. F., muncitoare necalificată)

Însă, după cum vom vedea, „seriozitatea” investitorilor italieni a fost pusă sub semnul întrebării, contractul psihologic între ei și angajați deteriorându-se foarte mult. Principalul motiv a fost nerespectarea obligațiilor legale și a promisiunilor sau discordanța între aparență (*ceea ce se spune că este*) și realitate (*ceea ce este*). Deoarece, chiar dacă salariul de bază, până la momentul în care am încheiat prima perioadă a cercetării de teren (ianuarie 2007), era plătit mereu la timp, orele suplimentare erau plătite cu întârziere sau deloc, ceea ce afecta semnificativ veniturile angajaților, în condițiile în care valoarea orelor suplimentare era aproape egală cu cea a salariului de bază.

O manifestare clară a deteriorării contractului psihologic a fost un conflict deschis, de mari proporții, între muncitori și

proprietarii italieni. Conflictul a pornit de la faptul că echipa de 50 de muncitori nu a primit plata orelor suplimentare după ce, conform interviurilor, au muncit continuu, între 24-31 ore pentru a onora o comandă. Muncitorii au intrat în grevă, timp de o săptămână, așteptând soluționarea problemei. În timpul discuțiilor care au avut loc în această perioadă, proprietarii italieni, care veneau de obicei însoțiți de traducător (deoarece, ca în cazul proprietarului firmei X, nu vorbeau limba română), au venit însoțiți și de un *bodyguard*. Conflictul nu a fost soluționat în favoarea muncitorilor, care nu au fost plătiți pentru orele suplimentare efectuate. Proprietarii italieni le-au oferit celor nemulțumiți alternativa de a părăsi firma și au evitat orice explicație privind neplata orelor. Argumentele aduse au fost efortul lor de a investi și lipsa de recunoștință a angajaților. După cum am putut vedea și anterior, argumentul valorii aduse este invocat adesea de investitorii care urmăresc avantajul de cost în detrimentul condițiilor de muncă, de multe ori în ciuda solicitării autorităților privind îmbunătățirea modului în care este tratat personalul angajat.

Niciun angajat nu a demisionat imediat după soluționarea negativă a acestui conflict de muncă. În timpul grevei, maistra a lucrat cu cealaltă echipă, cea formată din 30 de muncitori, care nu a aderat la grevă.

Un alt conflict, care izbucnise recent, era legat tot de orele suplimentare, care fuseseră efectuate înainte de Crăciun, iar în luna ianuarie încă nu fuseseră plătite. Motivul invocat de proprietarul italian ca justificare pentru această situație a fost deschiderea unei noi firme într-o altă localitate din același județ. Muncitorii intervievați nu cunoșteau cu exactitate situația. Explicațiile pe care le aveau erau investiția respectivă și un credit bancar pe care proprietarii italieni nu reușiseră să îl obțină. Sperau în continuare la plata orelor suplimentare, fiind nemulțumiți că nu au primit banii respectivi înainte de sărbătorile de iarnă.

Cu toate acestea, din interviuri nu a reieșit schimbarea percepției asupra „seriozității” proprietarilor italieni. O explicație este aceea că salariul de bază era plătit la timp. Comentariul cel mai negativ a fost: „ […] se pare că nu își respectă întotdeauna promisiunile”. O altă explicație este aceea că, de fapt, conform persoanelor intervievate, a fost o singură situație în care orele suplimentare nu au fost plătite, cea care a dus la grevă. Neplata orelor suplimentare efectuate înainte de Crăciun era văzută doar ca o întârziere și nu ca o intenție a proprietarilor de a nu le mai plăti. În plus, o parte dintre muncitori au avut experiența de a munci în alte firme unde nu au fost plătiți deloc, ceea ce făcea neplata orelor suplimentare să fie cel mai mic rău posibil.

Însă, între ianuarie și august 2007, când am reluat cercetarea, situația s-a schimbat semnificativ. Conflictul declanșat de neplata orelor suplimentare efectuate înainte de Crăciun a escaladat, deoarece angajații nu au mai fost plătiți de fapt deloc pentru luna ianuarie. O parte dintre angajați au demisionat. Astfel, în august 2007, rămăseseră 15 muncitori din cei 80 angajați inițial. O parte dintre muncitorii care au demisionat au intentat proces proprietarilor italieni, proces care era încă în curs de soluționare.

Cu toate acestea, deși putem spune că „seriozitatea” proprietarilor italieni a fost pusă sub semnul întrebării, am întâlnit în rândul muncitorilor care au demisionat opinii care explicau situația creată prin înșelarea investitorilor de către contabilul român. Aceeași opinie a stat la baza deciziei unora dintre muncitorii care au continuat să lucreze pentru firmă. Iar pentru o parte dintre aceștia investitorii au rămas „credibili” deoarece „până la urmă, au început să plătească orele suplimentare, chiar dacă cu întârziere”.

Similar cazurilor întâlnite în celelalte firme studiate, pe lângă „seriozitate”, „omenia”, ca sursă de autoritate morală, apare în discursul persoanelor intervievate, atât sub forma valorizării a existenței sale, cât și sub forma devalorizării

inexistenței sale. Doar una dintre maistre a apreciat „omenia” proprietarilor italieni, nuanțând-o cu ideea „înțelegerii reciproce”.

Ideea de „înțelegere” a apărut și după conflictul care s-a finalizat cu demisia uneia dintre echipele de muncitori, dar în direcția apelului investitorilor italieni la „omenia” muncitorilor, care i-ar putea face să înțeleagă situația financiară critică a firmei, care nu a permis plata la timp a salariilor și a orelor suplimentare.

În câteva cazuri, absența „omeniei” a luat forma stereotipurilor naționale privind italienii şi, uneori, s-a sugerat chiar lipsa de „seriozitate” a acestora:

„Italienii sunt așa mârșavi. Vor doar să muncești, dar când e vorba de bani, trebuie să aștepți” (F. F., muncitoare necalificată)

„El [patronul italian al firmei X] e un om de treabă, știe să te respecte, chiar dacă credeam că toți italienii sunt la fel [după experiența de lucru în firma Z].” (C.C., confecționeră)

O serie de stereotipuri naționale negative au apărut și legat de comportamentul în muncă al românilor, cum ar fi: corectitudinea în relațiile de muncă, dorința de îmbogățire / de a obține putere, teama de a-și exprima părerile în fața superiorilor ierarhici, acceptarea condițiilor proaste de muncă, lipsa de solidaritate.

„Bine, el [proprietarul italian] a avut angajați, contabili, poate prea mulți, că l-au înșelat […] pentru că el a dat bani, dar românii, știți cum sunt ei, l-au furat” (E.D., muncitoare necalificată)

„În general, în confecții se lucrează mult și, după părerea mea, nu e vina patronilor, deși e și a lor, că ei fixează

termenele. E vina românilor, a șefilor noștri, care, ca de obicei, capătă o poziție bună și au salarii de 40 de milioane de lei și apoi ne exploatează pe noi.”(N.M., muncitoare necalificată)

O altă caracteristică a contractului psihologic între angajator și angajați, derivată din urmărirea obținerii avantajului de cost de către investitor și din specificul local al concepțiilor asupra muncii, este calculul rațional pe care se fundamentează relația de muncă. Astfel, angajații aleg să lucreze și să rămână în firmă, în ciuda programului prelungit de muncă, pentru motivele deja menționate, iar angajatorul beneficiază la maxim, pentru prețul oferit (câteodată sub valoarea negociată inițial), de efortul de muncă al angajaților. Un exemplu clar în acest sens este menținerea aceluiași volum al comenzilor în condițiile în care, ca urmare a demisiilor, numărul angajaților a ajuns de la 80 la 15, ceea ce duce uneori la un program de lucru de 36 de ore non-stop. Calculul rațional e surprins perfect de una dintre muncitoare, discutând despre modul de evaluare a muncitorilor: „Ei calculează în timp, noi calculăm în bani” (A.A., confecționeră). În fapt, calculul „în timp” este și un calcul „în bani”, deoarece unitatea de timp alocată pentru fiecare operațiune efectuată este un indice al capacității de producție, iar o capacitate de producție mare înseamnă un beneficiu financiar, în special în cazul firmelor care produc în sistem *lohn*.

Asemănător cazului firmei X, am putut identifica o serie de elemente care se înscriu într-o orientare managerială de ignorare a diferenței culturale. Astfel, investitorul italian nu vorbește limba română, în timpul vizitelor fiind însoțit, cel mai adesea, de un traducător. Când acesta din urmă nu este prezent, comunicarea se realizează prin intermediul soției investitorului italian, dar comunicarea este unilaterală, deoarece ea înțelege limba română, dar nu o vorbește. Iar în situațiile în care investitorul italian vine neînsoțit, comunicarea are loc doar cu

maistrele, cărora le vorbește italiană, pe care ele o înțeleg, dar nu o vorbesc.

Necunoașterea limbii române de către investitorul italian nu este resimțită negativ nici de maistre, nici de muncitori, din cauza modului de organizare a relațiilor ierarhice și de comunicare: muncitorii interacționează în mod direct cu maistra echipei din care fac parte, maistrele interacționează cel mai frecvent cu directorul general și cu coordonatorul firmelor, care sunt de origine română, iar interacțiunile se produc, în marea lor majoritate, telefonic. Directorul general, coordonatorul firmelor și investitorii italieni locuiesc și lucrează în orașul mare învecinat, vizitând firma doar de 2-3 ori pe săptămână, pentru câteva ore, când „*fac turul sau giro, cum spun ei*" (L.G., maistră) firmelor situate în afara orașului respectiv.

Faptul că nici proprietarii italieni, nici directorul general nu locuiesc în localitate ar putea fi o explicație a imaginii slabe pe care o are firma în rândul locuitorilor din zonă. De asemenea, există o slabă asociere între firmă și un proprietar de origine italiană. Firma Z nu este cunoscută nici după denumire, nici după originea proprietarului, ci, cel mai adesea, este numită în asociere cu activitatea firmei care funcționa anterior în sediul actual al firmei. Alte explicații ar putea fi și durata de timp relativ scurtă de când funcționează efectiv în localitate, precum și absența unei sigle cu denumirea firmei. La acestea se adaugă cultura organizațională slabă, precum și atașamentul scăzut al angajaților. Însă, în a doua perioadă a cercetării, în august 2007, am putut vedea o schimbare în percepția locuitorilor asupra firmei, ca urmare a demisiei unui număr atât de mare de angajați și a procesului intentat investitorilor italieni, firma devenind mai vizibilă.

4.2.2. Analiza culturii organizaționale

Similar analizei culturilor firmei X și Y, cadrul teoretic este dat de modelul pe niveluri propus de Schein (1985), cu precizarea că aceste niveluri sunt doar repere în jurul cărora urmăresc înțelegerea modului de funcționare a relațiilor și a proceselor de muncă. Primul nivel analizat este cel al artefactelor. Spațiul firmei este amenajat într-o clădire unde a funcționat pentru o lungă perioadă de timp o firmă de prelucrare a pietrei. Aspectul exterior este cel al unei hale abandonate, doar o ușă cu geam de tip termopan indică renovarea clădirii și că în ea se desfășoară activități. Un perete separă încăperile în care lucrează cele două echipe, fiecare încăpere având o intrare separată. Chiar dacă inițial a fost prevăzută amenajarea unei săli de mese și au fost începute lucrări în acest scop, ele nu au mai fost finalizate, muncitorii luând masa pe mașinile de cusut. Pe fațada exterioară nu este nicio siglă sau inscripție cu denumirea firmei. Putem spune că nivelul artefactelor, corelat cu alte elemente pe care le-am analizat din cultura firmei Z, reflectă o asumpție fundamentală a acesteia: *muncitorul este doar un executant*. În consecință, nu necesită investiții în asigurarea unor condiții de muncă mai bune. Pe lângă absența unei săli de mese, condițiile fizice de muncă sunt dificile. Vara este foarte cald, deoarece nu există un sistem de ventilație, iar iarna este destul de frig, chiar dacă este un sistem de încălzire cu lemne, una dintre principalele cauze ale frigului fiind proasta izolare a ușilor de la intrarea în atelierele de producție. Din cauza condițiilor de lucru, muncitorii se îmbolnăvesc frecvent, ceea ce duce și la scăderea capacității de producție („Cu frigul ăsta, nu se poate produce”). Investitorul italian cunoștea situația, dar nu a făcut niciun demers pentru a o remedia.

Un rol important în crearea acestei asumpții fundamentale asupra muncitorului ca simplu executant este jucat și de avantajul de cost specific producției de tip *lohn*, precum și de calculul rațional specific contractului psihologic creat între proprietari și angajați. Mai multe practici din firmă reflectă

această asumpție de bază. Cel mai ilustrativ rămâne programul de muncă, extrem de încărcat. Muncitorii au descris situații în care au lucrat 24-31 de ore continuu, ambulanța fiind chemată de mai multe ori, deoarece unele dintre confecționere leșinaseră, dar producția nu a fost oprită. Refuzul proprietarilor italieni de a plăti numărul mare de ore suplimentare efectuate în aceste cazuri și uneori și salariul de bază este un alt exemplu. Modalitatea de comunicare între proprietar și angajați, cu ajutorul unui intermediar, traducător sau al maistrelor, reflectă, din nou, o concepție instrumentală asupra angajaților. De asemenea, poziția de forță pe care proprietarii s-au situat în conflictele cu angajații privind plata, ritmul sau condițiile de muncă, apelând constant la „alternativa” sugerată muncitorilor de a părăsi firma dacă sunt nemulțumiți, reflectă abordarea lor instrumentală.

Această asumpție fundamentală a fost întărită de calculul rațional specific contractului psihologic existent în firmă. Conform lui Schein, asumpțiile fundamentale se creează ca urmare a succesului sau validării sociale a unui anumit comportament, iar în acest caz, calculul rațional a fost atât al angajatorului, motivat de obținerea unui cost cât mai scăzut, dar a fost întărit și de comportamentul muncitorilor care au acceptat, din motive diferite, să lucreze pentru firmă. Drept urmare, atașamentul angajaților față de firmă este, în general, scăzut. Atașamentul slab rezultă și din existența a două grupuri distincte în rândul angajaților: cei care au lucrat pentru firma preluată inițial de proprietarii italieni și care au muncit apoi, pentru o perioadă, în orașul învecinat localității unde se află firma studiată, revenind ulterior în localitate odată cu mutarea sediului firmei și cei care au lucrat ulterior creării firmei Z. Funcționarea de relativ puțin timp a firmei și istoricul care precede constituirea sa sunt, de asemenea, motive pentru atașamentul scăzut al angajaților.

Criza prin care a trecut firma și care s-a finalizat cu demisia unui număr foarte mare de angajați a arătat că, de fapt,

loialitatea / atașamentul angajaților este mai degrabă față de maistre. Astfel, aproximativ 20 de muncitori din cei care au demisionat și-au urmat maistra pentru a lucra tot pentru o firmă din domeniul confecțiilor, în orașul mare învecinat și au revenit apoi, împreună cu maistra, să lucreze pentru firma deschisă de proprietarii firmei respective în localitatea studiată. Iar o parte dintre cei care au rămas în firmă au motivat decizia prin dorința de a continua să lucreze în subordinea maistrei.

Fluctuația personalului ar putea fi o altă explicație pentru atașamentul scăzut sau o reflectare a acestuia, chiar dacă una dintre maistre consideră că nu este e o fluctuație mare. Principalul motiv al fluctuației de personal au fost demisiile, generate de programul de muncă prea încărcat. Cei mai afectați de durata programului de muncă sunt angajații care locuiesc în satele învecinate și care trebuie să facă zilnic naveta, fără a avea la dispoziție un mijloc de transport asigurat de firmă. Astfel, pentru a ajunge la timp la serviciu, cei care fac naveta și nu au un autoturism la dispoziție trebuie să plece de acasă la 2 dimineața pentru a se asigura că vor găsi un mijloc de transport, în condițiile în care marea majoritate se deplasează făcând autostopul.

Programul de lucru este perceput ca fiind prea încărcat și de către muncitorii altor firme din localitate. O parte dintre muncitorii intervievați, care lucrează în firma Z sau Y, au fost atrași de salariul mai mare oferit de firma Z și de renumele de firmă „serioasă”, care plătește salariile la timp și care încheie contracte de muncă, însă au demisionat și au revenit la firma unde lucraseră anterior. Spre exemplu, una dintre angajatele firmei X a demisionat pentru a lucra în firma Z, revenind după 5 luni să lucreze pentru firma X, motivând decizia prin preferința de a lucra pentru un salariu mai scăzut și să respecte regula tăcerii din firma X decât să aibă un program de muncă atât de încărcat. Regula tăcerii o vedea ca un element care conferea chiar o „unitate” firmei X, unitate pe care firma Z nu o avea.

Un aspect semnificativ pentru identitatea profesională a muncitorilor este asocierea acesteia mai mult cu numărul de ani lucrați, cu domeniul de activitate, cu localitatea unde funcționează sau a funcționat firma, cu un anumit proprietar decât cu o anumită firmă. Aceasta situație este întâlnită mai ales în cazul muncitorilor care au lucrat și în timpul socialismului. În descrierea traiectoriei profesionale, aceștia folosesc, de regulă, denumirea întreprinderii în care au lucrat pentru perioada cea mai îndelungată de timp, iar pentru experiența profesională de după 1989 folosesc elementele prezentate mai sus. Persoanele mai tinere folosesc atât numele firmei, cât și elementele mai sus menționate în descrierea traiectoriei profesionale. Un caz ilustrativ în acest sens este o muncitoare care a lucrat atât pentru firma Y cât și pentru firma Z, iar în timpul interviului nu înțelegea despre ce firmă este vorba când foloseam denumirea firmei Y. Modul în care desemna firma Y era „la italianu", iar firma Z era indicată gestual, arătând cu mâna în direcția sediului acesteia: „acolo" sau „aici, unde lucrez acum".

Acest mod de raportare la locul de muncă este unul reprezentativ pentru perioada de tranziție, caracterizată prin schimbări rapide și imprevizibile în legislația muncii și nu numai, prin apariția „portofoliului de economii" și a „muncitorului de portofoliu", precum și printr-o mai mare nesiguranță a locului de muncă. Drept urmare, sentimentul de apartenență la comunitatea reprezentată de întreprindere, de locul de muncă, altădată un sentiment destul de puternic, s-a diminuat mult. Lipsa de interes și de cunoștințe din partea managementului firmelor, mai ales în cazul IMM-urilor, unde managementul este cel mai adesea interesat de supraviețuirea firmei pe termen scurt, nu a permis dezvoltarea unei culturi organizaționale care să poată funcționa ca element de creștere a loialității angajaților prin oferirea unei sentiment de apartenență. Mai mult chiar, a contribuit la slăbirea atașamentului angajaților față de firmă. În plus, experiența de

muncă din perioada postsocialistă le-a arătat muncitorilor cum interesul firmelor pentru avantajul de cost a funcționat în detrimentul condițiilor de muncă. În aceste condiții, sentimentul de securitate în muncă este afectat negativ.

„Numai Dumnezeu știe [cât va mai funcționa firma]. Într-o zi o să plece cu totul, fără să anunțe pe nimeni nimic.” (V. D., confecționeră)

O asemenea perspectivă poate deveni mai nuanțată atunci când se combină cu ideea responsabilității angajaților, care trebuie să lucreze pentru ca firma să nu fie închisă. Putem vedea similaritatea cu cazul firmei X, în care avantajul costului cel mai scăzut căutat de investitor este transformat în amenințarea cu închiderea firmei în cazul în care muncitorii nu respectă termenele, funcționând ca mijloc de control.

„Nu știu cât o să mai meargă asta. Numai Dumnezeu o știe. […] Dacă nu lucrăm, o să avem surpriza că o închide.” (L. G., maistră)

Asumpția fundamentală asupra muncitorului ca instrument de execuție se reflectă și în sistemul de control al firmei, cel puțin în modul în care este conceput. Proprietarul a cerut maistrelor să le interzică muncitorilor să vorbească în timpul programului de lucru, pentru a se putea concentra mai bine asupra producției, asupra calității muncii și pentru „a nu pierde timpul”, situație similară cazului firmei X. Însă maistrele nu au pus în practică regula, deoarece sistemul de control le permitea transgresarea acesteia, în condițiile în care proprietarii și directorul general vizitau firma doar de 2-3 ori pe săptămână, pentru câteva ore, controlul zilnic exercitându-se de către maistre, care raportau telefonic conducerii situate în orașul învecinat.

În general, muncitorii resimt o distanță ierarhică mare față de proprietarii italieni, modificându-și comportamentul în prezența acestora, în sensul unui grad mai mare de formalitate.

„Nu poți să discuți personal în prezența șefilor [a proprietarilor italieni], trebuie să fii oficial, neutru, nu poți să spui prea multe.” (C., confecționeră)

O altă manifestare a distanței ierarhice mari față de proprietari este teama muncitorilor de a-și exprima nemulțumirile privind condițiile de muncă. Aceasta se manifestă și față de persoanele pe care nu le cunosc, reflectându-se în modul în care au decurs interviurile, din cauza potențialelor repercusiuni negative în cazul în care proprietarii le-ar afla părerile. Un exemplu este o muncitoare care la începutul interviului dădea doar răspunsuri „social corecte”, ezitând să vorbească despre plata salariilor, despre programul de muncă, despre relațiile cu proprietarii italieni. Înțelegând reticența, am reasigurat-o de confidențialitatea informațiilor: „[…] nu știu dacă pot să vă spun…. lucrez pentru un italian și... șeful ăsta e destul de nebun... vrea doar să se muncească” (F.F., muncitoare necalificată).

Relațiile cu maistrele sunt mai mult informale și autoritatea acestora poate fi contestată. Au existat conflicte verbale destul de dure între muncitori și maistre, dar muncitorii le consideră fie ca „ceva normal pentru un atelier de croitorie”, fie ca „ceva normal între femei” (marea majoritatea a muncitorilor sunt femei). Una dintre maistre consideră că adoptarea unui comportament autoritar față de muncitori este un element necesar pentru a-și afirma poziția în firmă: „[…] ca maistră, trebuie să fii autoritară, dacă nu, ei [muncitorii] devin obraznici” (L.G.). Însă înțelege greutatea condițiilor de muncă pentru muncitori, ceea ce o face să fie mai indulgentă față de ei. Muncitorii, de asemenea, consideră că este necesar un

comportament mai autoritar din partea managementului, în general, pentru îndeplinirea sarcinilor și respectarea indicațiilor.

Caracterul diferențiat al relațiilor cu managementul a generat anumite modele comportamentele în rândul muncitorilor. Astfel, dezvoltarea de relații informale cu maistrele și complicitatea cu acestea în transgresarea regulii tăcerii impuse în timpul programului de lucru sunt opuse modelului de comportament „oficial” adoptat în timpul vizitelor proprietarilor italieni în fabrică.

În timp ce autoritatea proprietarului italian derivă în cea mai mare parte din poziția sa ierarhică, autoritatea soției acestuia derivă din cunoștințele în domeniu și din implicarea în activitatea firmei. Putem vedea din nou, similar firmelor X și Y, modul în care expertiza profesională și munca susținută constituie surse de autoritate.

„Ea? Ea este o femeie foarte harnică, muncește mult, de dimineața până seara, mai ales în firma din orașul învecinat. […] Ea, șefa, e cea care organizează afacerea, pentru că ea știe meserie [croitorie] […] ea e cea care se bagă [în problemele de producție, în timpul vizitelor periodice în firmă].” (F. F., muncitoare necalificată)

Din percepția asupra surselor de autoritate reiese faptul că proprietarul italian este considerat responsabil pentru modul de funcționare al firmei, el având putere decizională mai mare.

Cele două asumpții fundamentale principale pentru cultura firmei Z (calculul rațional și perspectiva instrumentală asupra muncitorului), alături de istoricul de scurtă durată al funcționării firmei și de existența a două grupuri diferențiate prin istoricul de muncă și munca actuală reprezintă factori explicativi pentru cultura organizațională slabă, deoarece nu permit dezvoltarea unor valori împărtășite de membrii organizației și a unui sentiment de apartenență. Criza cu care s-a confruntat firma a slăbit în plus cultura acesteia, o parte

dintre angajați punându-și problema perioadei pentru care firma va reuși să supraviețuiască.

4.2.3. Practici de management al resursei umane

Recrutarea personalului

Similar cazului firmelor X și Y, recrutarea personalului se face, în principal, cu ajutorul relațiilor și cunoștințelor personale și al sistemului informal de comunicare specific comunităților tradiționale. În plus, firma Z a beneficiat de o parte dintre angajați ca urmare a preluării unei afaceri puțin rentabile în domeniul confecțiilor. La acestea s-a adăugat difuzarea de anunțuri publicitare pe postul local de televiziune pentru a atrage forța de muncă disponibilă în satele învecinate.

Sistemul de recrutare considerat cel mai eficient de una dintre maistre este cel al comunicării informale. Această particularitate a sistemului de recrutare a avut și un impact negativ asupra firmei Z. În perioada următoare crizei care a dus la demisia unui număr mare de angajați, firma s-a confruntat cu deficit de personal, precum și cu dificultatea de a găsi angajați noi, ca urmare a publicității negative propagate prin sistemul informal de comunicare. În aceste condiții, proprietarii au apelat la maistra care a rămas în firmă pentru a-i chema înapoi pe angajații care au demisionat, cu promisiunea plății restante a salariilor și a orelor suplimentare.

Selecția, formarea și specializarea personalului

Spre deosebire de firmele X și Y, în procesul de selecție a personalului, principalul criteriu luat în calcul este calificarea și experiența profesională. Se caută personal cu certificat de calificare în domeniul confecțiilor. Această preferință pentru personal calificat poate fi văzută și ca un rezultat al orientării investitorilor italieni spre avantajul de cost:

„Nu se angajează fete tinere [fără calificare]… e o pierdere de electricitate, de timp, de calitate …” (L.G., maistră)

Cu toate acestea, în cazul în care firma are nevoie, se angajează și persoane care nu au calificare profesională. Sunt trei categorii de muncitori, în funcție de calificare și experiență profesională: debutanți, muncitori necalificați și confecționeri, salariul de bază fiind diferit pentru fiecare categorie.

Personalul nu este format sau specializat la locul de muncă. În cazul în care cineva dorește să obțină o calificare în domeniul confecțiilor, firma nu plătește pentru această formare. Drept urmare, încadrarea inițială rămâne într-o mare măsură neschimbată.

În cazul în care comanda primită necesită un model nou de producție, un tehnician italian, care vorbește limba română, se deplasează pentru a da explicații și indicații de producție maistrelor și inspectorului asupra cerințelor de calitate a produsului. La rândul lor, maistrele îi instruiesc pe muncitori.

Integrarea personalului

Nu sunt proceduri specifice de integrare a noilor angajați, integrarea se produce gradual, în timpul muncii, acest proces fiind favorizat de caracterul de comunitate tradițională al localității unde se află firma.

Motivarea, recompensarea și evaluarea personalului

Sistemul de motivare a personalului, similar cazului firmei Y, este puternic influențat de orientarea spre avantajul de cost, fiind mai puțin complex decât în cazul firmei X.

Principala motivare pozitivă este de natură financiară. În timpul primei perioade în care am efectuat cercetarea de teren, politica de recompensare a personalului includea salariul de bază, negociat în funcție de categoria de încadrare, și plata orelor suplimentare, care depindea, de asemenea, de categoria de încadrare. Drept urmare, un angajat încadrat ca debutant era

plătit mai puțin decât un confecționer și chiar decât un muncitor necalificat.

Deși remunerația în funcție de calificarea profesională este un principiu întâlnit frecvent în cadrul firmelor, indiferent de domeniul lor de activitate, modul de punere în practică în cadrul firmei Z lasă să se întrevadă orientarea managementului înspre cel mai scăzut cost posibil. Astfel, o angajată cu experiență de muncă de 14 ani în domeniul confecțiilor, care are certificat de calificare în domeniul tricotajului, este încadrată ca muncitor necalificat, deoarece nu are certificat de calificare în domeniul confecțiilor. Nu am reușit să aflu suma primită pentru orele suplimentare în funcție de categorie, deoarece muncitorii nu știau exact, deși primeau salariul în plic, alături de detaliile privind elementele componente ale sumei totale primite și numărul total de ore suplimentare. O explicație posibilă este una de natură procedurală: numărul real al orelor suplimentare nu este trecut în documentul justificativ al salariului deoarece depășește cu mult prevederile legale. Durata timpului de lucru săptămânal este, conform estimărilor maistrelor, de aproximativ 110 ore. Programul oficial de muncă este de luni până vineri de la ora 5 a.m. până la ora 17, cu o pauză de 30 de minute la ora 8 a.m., una de 20 de minute la prânz și o pauză de țigară la ora 14. Sâmbăta se lucrează între orele 5-12. Din interviuri reiese că, de obicei, programul se prelungește mult peste intervalul orar prevăzut. Sunt zile în care programul începe la ora 2 dimineața și durează până seara târziu. După cum am menționat deja, au fost și situații în care s-a lucrat continuu 24 de ore, unii dintre muncitori menționând o durată de 31 de ore. De asemenea, se lucrează frecvent și duminicile. Muncitorii nu cunosc exact numărul de ore suplimentare și plata pentru acestea. Una dintre muncitoare, care a părăsit firma Z și a revenit să lucreze pentru firma X, aprecia sistemul de pontaj din firma X ca fiind mai transparent decât în firma Z.

Salariul de bază net este diferențiat astfel în funcție de categoriile de încadrare: debutanți – 400 RON (apx. 114 euro), muncitori necalificați – 500 RON (apx. 140 euro), confecționeri – 600 RON (apx. 170 euro). Plata orelor suplimentare poate duce la dublarea salariului de bază. Salariul de bază al unei maistre era de 1000 RON (apx. 285 euro).

Dincolo de explicația procedurală privind necunoașterea plății pentru orele suplimentare, este vorba și despre un element cultural: interesul scăzut al muncitorilor, în principal al celor din mediul rural, față de formele scrise de reglementare a muncii. O situație pe care am întâlnit-o frecvent în rândul muncitorilor din toate cele trei firme a fost necunoașterea conținutului contractului de muncă (în cazul în care erau forme legale de angajare), a încadrării, a timpului de muncă (*full time* sau *part time*) necunoașterea salariului etc. Spre exemplu, la rubrica din chestionar privind poziția ocupată în firmă, majoritatea muncitorilor au scris activitățile de muncă desfășurate, iar în timpul interviurilor, la aceeași întrebare, răspunsul a fost „nu știu exact”. În general, muncitorii își pun probleme legat de contractul de muncă atunci când au nevoie de asigurarea de sănătate.

În afara motivării financiare sub forma salariului de bază și a plății orelor suplimentare, nu sunt alte instrumente de motivare pozitivă. În cea de-a doua perioadă a cercetării de teren, sistemul de remunerare s-a schimbat, plata fiind calculată în funcție de diferitele faze ale producției. Introducerea noului sistem a fost rezultatul plângerilor muncitorilor privind salariul negociat în funcție de categoria de încadrare, care nu permitea o recompensare diferențiată a performanței în muncă.

Una dintre muncitoarele cu vechime mai mare în firmă, care a lucrat și în perioada în care firma funcționa în orașul mare învecinat, își amintește, ca un alt element de motivare, non-financiară, faptul că, în ziua de 1 Martie, proprietarul italian trecea prin atelier și oferea fiecărei muncitoare un

buchet de ghiocei, însă acest ritual nu a mai fost practicat odată cu revenirea firmei în localitate.

Privind motivarea negativă, în firmă se practică un sistem mixt de penalizare individuală și colectivă în caz de rebuturi. Toți membrii echipei sunt obligați să rămână în firmă până la verificarea calității tuturor pieselor produse în ziua respectivă. În caz de rebuturi, sunt identificate persoanele responsabile, care trebuie să retușeze piesa sau piesele respective de îmbrăcăminte. Toți membrii echipei trebuie să rămână în firmă până la finalizarea retușurilor și efectuează diferite operații simple (cusut, surfilare etc.) sau, dacă vor, îi pot ajuta pe colegii responsabili pentru producerea rebuturilor. În fapt, deoarece programul de muncă este foarte încărcat, toți membrii echipei sunt implicați în retușarea rebuturilor. În plus, ajutorul reciproc este valorizat, dincolo de cerințele funcționale ale muncii.

În prima perioadă în care am realizat cercetarea de teren, personalul era evaluat în funcție de norma de producție realizată pe echipă. În consecință, membrii unei echipe depindeau unii de alții. Un exemplu în acest sens este modul de retușare a rebuturilor, în care întreaga echipă trebuia să rămână până la finalizarea produsului conform parametrilor de calitate ceruți. Fiecare operațiune are specificate timpul de producție și valoarea în bani (cât este plătită operațiunea respectivă). Astfel, valoarea în bani a timpului muncit reiese foarte clar.

Comenzile primite variază între 1200 – 2000 de piese de îmbrăcăminte. Mărimea comenzilor depinde de calitatea și rapiditatea producției. Beneficiarii fac o primă comandă, de dimensiuni reduse (apx. 10 piese) și, dacă sunt mulțumiți, fac o nouă comandă, de dimensiuni mai mari. În general, mărimea comenzii și timpul de realizare a acesteia sunt peste capacitatea de producție a firmei. Demisia unui număr mare de muncitori a dus la creșterea volumului de muncă pentru personalul rămas și a prelungit programul de lucru.

Comunicarea

Comunicarea, verticală sau orizontală, este predominant orală. Comunicarea verticală se realizează, în principal, în cadrul formalizat al ședințelor, de sus în jos, având un caracter informativ. Accentul este pus pe comenzile care trebuie realizate, pe necesitatea respectării termenelor și a standardelor de calitate. Am putut identifica și elemente de motivare negativă, prin intermediul criticilor aduse muncitorilor privind modul de lucru.

„[În timpul ședințelor] ei [proprietarii italieni] spun că nu sunt mulțumiți de producție, că lucrăm insuficient […]”. (F. F., muncitoare necalificată)

Au fost și excepții, când muncitorii au cerut organizarea de ședințe pentru a revendica plata drepturilor salariale.

Comunicarea între investitorul italian și muncitori se realizează cu ajutorul unui traducător sau prin adresare directă maistrelor, care înțeleg limba italiană, dar nu o vorbesc. În cazul în care traducătorul lipsește, maistrele îi vorbesc investitorului italian în limba română, acesta înțelegând vag. În general, investitorul italian este acompaniat de soția sa, care înțelege bine limba română, dar o vorbește foarte rar.

Ședințele organizate de proprietarii italieni nu au un caracter regulat. Există ședințe organizate, uneori și zilnic, de către maistre, cu scopul de a le explica muncitorilor necesitatea de a lucra mai multe ore pentru a realiza norma de producție și a livra comanda la timp.

O altă formă de comunicare de sus în jos este cea telefonică, pe de o parte între maistre și proprietarii italieni, pe de altă parte între directorul general și contabilul firmei, care lucrează și locuiesc în orașul învecinat. Maistrele informează zilnic asupra normei de producție realizată.

Promovarea

Structura organizațională nu oferă posibilitatea avansării pe scară ierarhică, pozițiile inițiale de încadrare au un grad ridicat de stabilitate.

Conflictele

Principalele conflicte identificate în cadrul firmei sunt cele prezentate mai sus, între muncitori și proprietari, din motive salariale.

Maistrele au un rol de interfață, ceea ce implică adesea conflicte de rol (Johns, 1998: 437). Deoarece, pe de o parte, ele reprezintă interesele proprietarilor italieni, pe de altă parte, reprezintă interesele muncitorilor. Astfel, sunt puse de multe ori în situația de a le cere muncitorilor să lucreze mai mult, în timp ce trebuie să transmită proprietarilor plângerile muncitorilor privind programul de muncă prea încărcat și cererile de plată a orelor suplimentare. În plus, maistrele au, într-o anumită măsură, un rol de lider și pot influența deciziile muncitorilor de a rămâne sau de a părăsi firma.

Programul prelungit, chiar dacă a reprezentat unul dintre principalele motive de nemulțumire și demisie a muncitorilor, nu a generat conflicte decât în cazul în care orele suplimentare nu au fost plătite. Motivul principal este acela al asocierii programului prelungit cu posibilitatea de a câștiga mai mult (o situație frecvent întâlnită în rândul muncitorilor care lucrează pentru firme care produc în sistem *lohn*) și este perceput ca o garanție a durabilității firmei și a locului de muncă.

„[…] în firmele cu capital românesc, nu este întotdeauna sigur; sunt cazuri în care sunt comenzi, sunt în care nu sunt comenzi, dar aici e mult de lucru, dar e sigur.” (C., confecționeră)

4.3. Sinteză

Analiza culturii organizaționale și a practicilor de management al resursei umane din firma Z a permis identificarea unei orientări a managementului care poate fi descrisă ca un amestec între ignorarea diferențelor culturale și adaptarea la specificul acestora.

Un factor important care duce la ignorarea diferențelor culturale este orientarea investitorilor spre avantajul de cost, orientare care este permisă și întărită uneori de elemente care țin de specificul cultural, economic și social al zonei. Astfel, valorizarea în rândul locuitorilor din zonă a unui loc de muncă aproape de domiciliu, care nu necesită naveta și care oferă posibilitatea obținerii de credite bancare prin înregistrarea în contractul de muncă a salariului brut real câștigat de angajat permite investitorilor impunerea unui timp de muncă excesiv pentru onorarea comenzilor (care depășește de cele mai multe ori capacitatea de producție a firmei) și, uneori, neplata orelor suplimentare.

Posibilitatea de a obține credite bancare crește gradul de dependență al angajaților față de firmă, întărind puterea de negociere a investitorilor. Prin intermediul uneia dintre informantele noastre, care lucrează în domeniul asistenței sociale în structurile administrației publice locale, am aflat că un număr mare de muncitori din firma Z beneficiază de ajutor social de stat pentru membrii familiei. Drept urmare, gradul de dependență este cu atât mai mare și oferă o explicație în plus a acceptării condițiilor de muncă dificile.

Însă, tot dependența financiară față de firmă, rezultată din creditele bancare sau / și din lipsa altor surse de venit, a diminuat puterea de negociere a investitorilor în condițiile în care orele suplimentare și, pentru o lună, salariul de bază nu au fost plătite, angajații fiind puși în situația de a se împrumuta pentru a plăti ratele la timp și pentru a satisface nevoile de bază ale familiei. Deoarece situația nu s-a rezolvat, angajații au fost presați să demisioneze și să găsească un alt loc de muncă pentru a-și asigura veniturile necesare traiului zilnic.

„Dacă ne-ar fi dat banii, am fi rămas […] dar mulți dintre noi avem rate la bancă, taxe de plătit […] dar dacă nu suntem plătiți, nu […] Ne-am săturat de minciuni și am plecat […] Aici ne dau banii la timp, chiar înainte de 15 [ziua de 15 din fiecare lună]. Tot ce vrem e să fim plătiți la timp." (V.D., confecționeră)

O mare parte a muncitorilor și-au urmat maistra, pentru a lucra în domeniul confecțiilor. Alții au găsit alte locuri de muncă în afara domeniului confecțiilor, cum ar fi vânzătoare, personal de curățenie, muncitor necalificat în domeniul construcțiilor sau șofer auto.

Cea mai mare presiune a fost exercitată asupra familiilor care aveau mai mulți membri angajați în firmă. Un exemplu în acest sens este un cuplu, cu trei copii, care lucrau ca muncitori necalificați. Timp de o lună, familia a rămas fără nicio sursă de venit. Soțul a decis să demisioneze și să lucreze ca muncitor necalificat pentru o altă firmă pentru a putea întreține familia și să plătească ratele la termenele fixate. Soția a rămas să lucreze în continuare pentru firma Z, dar avea o perspectivă negativă asupra viitorului firmei, manifestând dubii legate de durabilitatea acesteia. Soluțiile pe care le lua în calcul erau reîntoarcerea la locul de muncă anterior (firma Y) sau munca în străinătate. Ultima alternativă era luată în calcul și de soțul ei.

Muncitorii care au rămas să lucreze pentru firma Z erau, în general, mai puțin presați financiar, existând alte surse de venit în gospodărie sau un nivel scăzut de îndatorare. Alte motive au fost pesimismul privind posibilitatea de a găsi un loc de muncă mai bun, dublat de refuzul de a face naveta, din motive de costuri, atât financiare cât și de timp, la care s-a adăugat încrederea în redresarea financiară a proprietarilor italieni. Un element comun, pe care l-am întâlnit atât în rândul muncitorilor care au demisionat, cât și în rândul celor care au rămas, este

percepția privind dificultatea, în general, de a lucra în domeniul confecțiilor din cauza programului încărcat de muncă.

„Femeile pleacă să găsească o muncă mai ușoară […] e o muncă stresantă, după atâția ani în croitorie, ești terminat […] Se zice că oriunde se lucrează 8 ore … În croitorie asta nu se poate […] dacă se fac controale, da, se lucrează doar 8 ore, dar dacă vin după ora 2 sau 3 sau 5 dimineața, noi suntem mereu acolo.” (A., confecționeră)

5. Comparații și analiza practicilor de teren

5.1. Elemente de convergență

Analiza istoricului constituirii celor trei firme indică similarități privind factorii de atractivitate care au determinat investițiile în România. Principalul factor de atractivitate a fost forța de muncă ieftină, care se înscrie în tendința mai generală a investitorilor străini prezenți în România în perioada respectivă.

Motivele care au determinat amplasarea firmei în localitatea studiată sunt variate, dar există și un element comun, cel al avantajului de cost.

În cazul firmei X, motivul principal a fost aspectul, poziționarea clădirii și chiria cerută de proprietarul spațiului. În cazul firmei Y, motivele au fost materia primă și costul scăzut al acesteia, iar în cazul firmei Z, preluarea unei afaceri puțin rentabile în domeniul confecțiilor, o forță de muncă originară în localitate și achiziția unui spațiu pentru sediul firmei la un preț convenabil.

Toate cele trei firme sunt afaceri de familie. Structura organizațională include, în toate cele 3 cazuri, manageri de origine română. În cazul firmelor Y și Z, investitorii italieni locuiesc în România, în orașul mare învecinat localității unde își desfășoară firmele activitatea.

Administrarea cotidiană a afacerii revine managementului de origine română. În cazul firmelor X și Z, este un grad înalt de control asupra angajaților și asupra managementului de origine română din partea investitorilor italieni, care verifică zilnic, telefonic, producția și funcționarea firmei.

Tabel 6: Istoricul constituirii firmelor X, Y și Z – o abordare comparativă

	Obiect principal de activitate	**Anul constitui-rii firmei**	**Factori de atractivitate pentru investitorii italieni în România**	**Motive pentru alegerea localității unde funcționează firma**
X	producția, în sistem *lohn*, de articole și accesorii de îmbrăcăminte (costume de baie);	2001	forță de muncă ieftină; motive conjuncturale (originea română a soției investitorului italian);	aspectul, poziționarea clădirii sediului firmei, valoarea chiriei;
Y	prelucrarea lemnului brut (producția de produse semi-finite: planșete, parchet, brichete combustibile)	1993	experiența anterioară de afaceri în România a investitorului italian; concurența scăzută în domeniu; forța de muncă ieftină;	existența materiei prime (lemn) în regiune; costul scăzut al materiei prime;
Z	producția, în sistem *lohn*, de articole și accesorii de îmbrăcăminte (articole de îmbrăcăminte pentru femei și articole de lenjerie pentru bărbați și femei);	2006	forța de muncă ieftină; motive conjuncturale: forța de muncă de origine română în firma deținută în Italia de investitor);	preluarea unei afaceri nerentabile din domeniul confecțiilor; forță de muncă originară din localitate; achiziția la un preț convenabil a spațiului sediului firmei;

Analiza practicilor de management intercultural a evidențiat similarități între firmele X și Z din punct de vedere al modului de abordare a diferențelor culturale, caracterizat printr-un amestec de ignorare și adaptare la specificul acestora.

O puternică similaritate a fost identificată privind sursele de autoritate din interiorul firmelor. Dincolo de autoritatea conferită de poziția formală, cele mai importante surse de autoritate sunt: „seriozitatea”, „omenia”, educația și expertiza profesională. Primele două surse de autoritate au și rolul de criterii de evaluare în alegerea unui loc de muncă. „Seriozitatea” înseamnă, în principal, plata la timp a salariilor și munca legală.

Privind criteriile de evaluare în alegerea unui loc de muncă, am putut identifica și alte similarități, cum ar fi importanța proximității locului de muncă față de domiciliu, pentru a se evita naveta. Aceste criterii de alegere a unui loc de muncă permit investitorilor italieni folosirea specificului cultural în urmărirea avantajului de cost și în întărirea poziției în conflictele / negocierile cu muncitorii.

Alte similarități vizează modul în care caracterul de comunitate tradițională al localității a influențat procesele de recrutare, selecție și integrare a personalului, care se bazează pe un sistem de comunicare informal și pe relații personale. Acest sistem poate fi văzut și ca o continuare a practicilor din timpul regimului socialist în care accesul la informații importante era posibil ca urmare a apartenenței la rețele extinse de relații personale.

Alte similarități, rezultate din specificul cultural, au putut fi identificate în raportarea muncitorilor la puterea ierarhică, care este una de distanță, dar în același timp de complicitate, mod de raportare cu rădăcini în etica socialistă a muncii. Specificul cultural, social și economic influențează, de asemenea, gradul de dependență economică a angajaților față de firmă, în special în cazul firmelor X și Y, în care este destul de scăzut. Factorii

care permit acest lucru sunt: existența unui „portofoliu de economii”, alte surse de venit, unde agricultura joacă un rol important, locuință proprietate personală, care reduce presiunea plății unei chirii, funcționarea familiei extinse, mobilitatea profesională permisă de deficitul de forță de muncă în zonă.

Analiza culturii organizaționale a permis identificarea unor asumpții fundamentale comune celor trei firme: „muncitorul este doar un executant” și „relațiile de muncă între angajator și angajați sunt bazate pe un calcul rațional”. Crearea acestor asumpții fundamentale este puternic influențată atât de orientarea investitorilor spre avantajul de cost și de caracteristicile producției de tip *lohn*, cât și de specificul cultural al zonei.

Analiza practicilor de management al resurselor umane a evidențiat o serie de elemente comune. În procesul de recrutare, firmele utilizează aceleași metode: anunțul public în cadrul firmei privind nevoia de personal și difuzarea de anunțuri publicitare pe postul local de televiziune, în vederea atragerii forței de muncă disponibilă din satele învecinate. Cea de-a doua metodă este folosită doar în cazul în care prima metodă nu a avut rezultatele scontate. În procesul de selecție, principalele criterii sunt relația personală și recomandările, în cazul firmelor X și Y, acestea fiind principalele criterii de angajare. În ceea ce privește sistemul de motivare, principala formă de motivare pozitivă este de natură financiară. Sistemul de evaluare, care stă la baza sistemului de recompensare și beneficii, este similar: normă de bază, la care se adaugă ore suplimentare, fiecare firmă având o modalitate specifică de calcul.

În toate cele trei cazuri, comunicarea, verticală sau orizontală, este predominant orală. În cazul firmelor X și Z, se apelează la traducere în comunicarea între investitori și angajați, deoarece investitorii nu vorbesc limba română. Tot în cazul acestor două firme, comunicarea este mai formalizată, realizându-se în principal în cadrul ședințelor.

Toate cele trei firme sunt caracterizate prin posibilități reduse de promovare ierarhică, situație rezultată în principal din specificul activității.

Analiza practicilor de teren a evidențiat similarități și la nivelul valorilor și comportamentelor în muncă. Faptul că am putut intervieva persoane care au lucrat pentru două sau trei dintre firmele studiate a permis identificarea unor valori și comportamente în muncă relativ stabile, puțin dependente de contextul organizațional. Criteriile de alegere a unui loc de muncă sunt un exemplu în acest sens: proximitatea față de domiciliul personal, munca legală, plata la timp a salariilor și a orelor suplimentare. Acestea sunt nuanțate: proximitatea față de locuința personală este mai importantă decât condițiile de muncă; acceptarea unui salariu scăzut prin raportare la volumul de muncă, dacă salariul este plătit la timp. Raportarea la firmă este în general pragmatică, locul de muncă fiind perceput doar ca o sursă de venit. În consecință, atașamentul față de organizație este slab. Relațiile între angajator și angajați sunt guvernate de principiul nevoii reciproce.

O altă similaritate este impactul orientării investitorilor străini spre avantajul de cost asupra procesului de management. Această orientare este mult mai vizibilă în cazul firmelor X și Z, reflectându-se în tendința de ignorare sau minimizare a diferenței culturale, precum și în condițiile dificile de muncă. De asemenea, duce la apariția asumpțiilor fundamentale ale culturilor organizaționale conform cărora „muncitorul este doar un executant” și „relațiile de muncă între angajator și angajați sunt bazate pe calcul rațional”.

Managementul celor trei firme este practicat empiric, cultura organizațională și managementul resurselor umane nu au un caracter formalizat și nu sunt practicate, intenționat și conștient, ca instrumente de management intercultural.

5.2. Elemente de diferențiere

Analiza istoricului constituirii firmelor evidențiază diferențe în motivele care au determinat orientarea investitorilor italieni înspre piața românească. Astfel, proprietarii firmelor X și Z au fost ghidați de motive conjuncturale. În cazul firmei X, soția investitorului italian era de origine română, iar în cazul firmei Z, forța de muncă a firmei din Italia, deținută de asemenea de proprietarul italian, era de origine română. În cazul firmei Y, investitorul italian avea experiență de afaceri în România încă din timpul regimului socialist. În plus, a fost atras de mâna de lucru ieftină și de concurența scăzută în domeniu. Diferența între factorii de atractivitate pentru investiții s-a reflectat ulterior în modul de abordare a diversității culturale.

Gradul de control este diferit între cele trei firme. Dacă în cazul firmelor X și Z, gradul de control este mai ridicat, în firma Y este mai scăzut. Unul din motivele pentru situația din firma Y este specificul activității acesteia, care nu necesită aceleași standarde de calitate, de volum de muncă și rapiditate a execuției ca în cazul celorlalte două firme. De asemenea, relațiile între proprietarul italian și angajații firmei Y au un grad mai crescut de informalitate, distanța ierarhică nefiind atât de mare.

O altă diferență constă în faptul că, în cazul firmei X, investitorul italian nu locuiește în România, gestiunea cotidiană a afacerii revenind, încă de la constituirea firmei, managerilor români. Un alt element specific firmei X este expatrierea, la începutul activității în România, a unei maistre de origine italiană, pentru a forma angajații români.

Analiza practicilor de management intercultural a evidențiat, de asemenea, diferențe. În cazul firmei Y, se poate vorbi de o utilizare a diferenței culturale și de o abordare sensibilă la specificul local, în timp ce în cazul firmelor X și Z este un amestec între ignorarea și utilizarea diferenței culturale. Între aceste două ultime firme există totuși o mică diferență, în cazul firmei Z predominând elementele de ignorare a diferenței

culturale. Explicația acestei diferențe este dată de compoziția echipei manageriale, de distribuția autorității și a responsabilității în procesul decizional și în sistemul de control. Spre exemplu, în cazul firmei X, directoarea generală, de origine română, este cea care a adus o schimbare în favoarea unei abordări mai sensibile la specificul local.

Diferențe au apărut și legat de influența specificului cultural, social și economic asupra gradului de dependență economică a angajaților față de firmă. Dacă în cazul firmei X și Y gradul de dependență economică este destul de scăzut, în cazul firmei Z este mai ridicat. Principalul factor care contribuie la aceasta este un salariu real mai mare, înregistrat în contractul de muncă, ceea ce permite angajaților obținerea de credite bancare.

Analiza culturii organizaționale, așa cum era de așteptat, a permis identificarea, alături de asumpții fundamentale similare culturilor celor trei firme, a unor asumpții fundamentale specifice. Spre exemplu, printre asumpțiile fundamentale specifice culturii firmei X putem găsi: „angajatul, pentru a-și face bine treaba și pentru a nu fura din timpul de lucru, trebuie să fie controlat în permanență”, „omul este rău prin natura sa”; „nu contează poziția ierarhică, fiecare om merită să fie respectat”; „între diferitele poziții ierarhice există o inegalitate profundă”. Sau „omul este rău prin natura sa și orice încercare de schimbare este inutilă”, care este una dintre asumpțiile fundamentale specifice culturii firmei Y.

De asemenea, analiza culturilor organizaționale a evidențiat grade diferite de putere a acestora, în sensul de valori împărtășite. Astfel, firma cu cultura organizațională cea mai puternică este firma X, care, de fapt, este singura dintre firmele studiate care a avut parte de un efort managerial conștient, într-o anumită măsură, din partea directoarei generale, de a crea o firmă unitară și cu un anumit grad de distincție. Rezultatele acestui efort sunt reflectate în imaginea pe care firma X o are în comunitatea locală, fiind printre firmele cele mai cunoscute

din localitate, chiar dacă sunt alte firme mai mari și care funcționează de mai mult timp. În absența oricărui efort managerial în acest sens, culturile firmelor Y și Z pot fi apreciate mai degrabă ca slabe, nefiind articulate în jurul unei identități comune. În plus, fluctuația de personal, foarte mare în cazul firmei Y, iar în cazul firmei Z, perioada scurtă de funcționare, precum și existența a două grupuri de muncă diferențiate prin istoricul de funcționare și prin modul curent de organizare a muncii au îngreunat apariția unor valori împărtășite în rândul membrilor organizaționali.

Analiza practicilor de management al resurselor umane a permis identificarea de diferențe privind mai multe procese, printre care se numără și cel de selecție. Astfel, relațiile și recomandările personale au un rol important în toate cele trei firme, dar în grade diferite. În timp ce, în cazul firmelor X și Y, relația și recomandările personale sunt mai importante decât calificarea profesională, în cazul firmei Z, principalul criteriu luat în considerare pentru selecția personalului este calificarea profesională. În cazul firmei X, muncitorii sunt instruiți ulterior. Conform directoarei generale, doar 30% dintre aceștia au experiență sau calificare în domeniul confecțiilor. În cazul firmei Y, calificarea nu este importantă, muncitorii desfășoară activități multiple, ffind „muncitori universali”. Drept urmare, calificarea profesională nu este atât de importantă.

Privind motivarea și politica de compensare a personalului, am identificat atât similarități, cât și diferențe. În toate cele trei firme, principala formă de motivare pozitivă este de natură financiară, doar în cazul firmei X sistemul de motivare este mai complex și mai adaptat specificului local. Astfel, muncitorii din această firmă primesc bonuri de masă, piese de îmbrăcăminte produse în firmă și un sistem de zile libere acordate în funcție de sărbătorile religioase importante în regiune.

Un alt element comun este existența unui sistem de motivare negativă în caz de rebuturi care, în cazul firmei X,

constă în retușarea, individuală, după programul de lucru, în afara firmei. În cazul firmei Y, retușurile se fac individual, în firmă, dar în afara programului de lucru și există în plus penalități salariale. În cazul firmei Z, rebuturile se retușează individual, la sfârșitul programului de lucru, dar toți muncitorii sunt obligați să rămână în firmă până când se finalizează retușurile.

În ceea ce privește comunicarea, în firmele X și Z, comunicarea de sus în jos se face în special în cadrul formalizat al ședințelor, în timp ce în cazul firmei Y este mai mult informală. Situația poate fi explicată prin faptul că investitorul italian al firmei Y vorbește limba română și face vizite zilnic, în timp ce investitorii italieni ai firmelor X și Z vorbesc cu muncitorii doar prin intermediul unui traducător și fac vizite mai rare în firmă. Invers proporțional cu prezența proprietarilor în firmă, controlul este mai strict în cazul ultimelor două firme decât în cazul firmei Y.

O ultimă diferență este dată de modul în care căutarea obținerii și menținerii avantajului de cost influențează procesul de management și abordarea diferenței culturale. Astfel, în cazul firmei Y, aceasta a dus la agravarea condițiilor de muncă pentru angajați. Însă abordarea diferenței culturale nu este una de minimizarea sau de ignorare, managementul firmei fiind cel mai adaptat la specificul local. Spre deosebire, în cazul firmei X, investitorul italian amenință cu delocalizarea activității de producție în altă zonă / țară cu mână de lucru mai ieftină atunci când muncitorii au cerut o creștere a salariilor sau au refuzat timpul excesiv de muncă.

5.3. Sinteză

Dincolo de diferențele și de similitudinile evidențiate de analiza celor trei firme, se poate observa un cadru general dat de specificul infrastructurii regiunii, care face ca atât

angajatorii cât și angajații să fie, într-o anumită măsură, „captivi”. Astfel, absența gării, a mijloacelor de transport regulate între localitățile învecinate, migrarea forței de muncă, nevoia firmelor locale de mână de lucru necalificată, concurența crescută pentru mâna de lucru calificată existentă, mai ales în domeniul textilelor etc. limitează predispozițiile tuturor părților implicate. Deoarece nici angajatorul, nici angajații nu își permit să se respingă reciproc.

Aceasta nu înseamnă că firmele nu au concediat angajați sau că angajații nu au părăsit firma. Însă, adesea, angajații care au părăsit firma, după ce au migrat de la un loc de muncă la altul, s-au întors la firma de la care au plecat inițial. Și au fost reangajați, deoarece firmele aveau nevoie de personal. Sunt mai puține șanse să se întâlnească o asemenea situație într-un alt cadru, de obicei, angajații și angajatorii au reticențe în a relua o relație de lucru care s-a dovedit disfuncțională. În aceste condiții, putem spune că acest cadru, care face parte din modul de a trăi al „nativilor”, flexibilizează opțiunile și predispozițiile tuturor părților implicate și nu le permite să devină dogmatici (Butaru, 2015: 63).

De asemenea, gradul variabil de dependență al angajaților față de firmă poate împiedica investitorii străini să ignore specificul local. Spre exemplu, în firmele X și Y, angajații au o dependență economică relativ scăzută față de angajator. Printre factorii care contribuie la această situație, am putut identifica: existența unui „portofoliu de economii”, a unor alte surse de venit, între care agricultura joacă un rol important, proprietatea asupra unei locuințe personale, care duce la absența presiunii îndatorării sau a plății unei chirii, funcționarea familiei extinse etc. Ilustrativ în această direcție este situația în care, în cazul angajaților firmei Z, faptul că salariul real era trecut în contractul de muncă le-a permis obținerea de credite bancare, ceea ce i-a făcut mai dependenți față de firmă.

În cazul celor trei firme studiate, procesele de management al resursei umane și al culturii organizaționale nu sunt

formalizate, le lipsește caracterul de instrumente folosite intenționat / conștient în managementul intercultural. Procesul de management, în general, este practicat empiric. Specificul cultural, economic și social al regiunii, orientarea spre avantajul de cost a investitorilor italieni, precum și specificul domeniului de activitate al firmelor au o puternică influență asupra practicilor de management al resurselor umane și asupra culturii organizaționale. Nu se poate vorbi de o recunoaștere, precum nu se poate vorbi de o ignorare a diferenței culturale, aceasta este mai degrabă integrată intuitiv în procesul de management al firmelor. Originea română a managerilor care conduc activitatea cotidiană a firmelor (directori, maiștri, șefi de echipă) este un factor important în acest sens.

Analiza rolului jucat de managerii români în firmele studiate oferă informații privind modul în care elementele culturale influențează procesul de management și relațiile de muncă. Am putut observa o presiune mare asupra lor, rezultată din rolul de interfață, de intermediari între cerințele investitorilor și cele ale angajaților. Analiza presiunii resimțite permite, la rândul ei, evidențierea modului în care sistemul de relații personale, caracteristică principală a acestei comunități tradiționale în care firmele operează și element de continuitate a eticii socialiste a muncii, funcționează și influențează procesul de management.

Acest sistem de relații personale este, pe de o parte, un sistem foarte pragmatic care, dincolo de orice normă morală sau valoare împărtășită, este folosit de părțile implicate pentru a atinge obiective foarte precise. Pe de altă parte, însuși pragmatismul acestui sistem creează impresia existenței unor norme morale și a unor valori împărtășite care susțin relațiile. Deoarece tocmai acest pragmatism, nu normele și valorile împărtășite, permite, în majoritatea cazurilor, evitarea deteriorării relațiilor, ca urmare a dorinței fiecărei părți de a-și atinge obiectivele.

Astfel, managerii români, prinși între două focuri - cerințele investitorilor italieni și cele ale angajaților români - riscă să își deterioreze sistemul de relații în interiorul comunității. Pentru a-și proteja poziția în cadrul acestui sistem de relații, inițiază acțiuni care sunt, uneori, în contradicție cu cerințele investitorilor. Spre exemplu, în cazul firmei Z, maistrele nu au pus în aplicare cerința investitorilor de a impune angajaților tăcerea în timpul programului de muncă. Un alt exemplu este sistemul de „credit" practicat, care presupune împrumutul unei sume de bani din fondurile firmei, în cazul în care angajații au nevoie de aceștia pentru scopuri personale. De asemenea, în cazul firmei X, directoarea generală practică un sistem de motivare adaptat specificului local, care îi permite întreținerea unor relații bune cu angajații, acest sistem intrând uneori în contradicție cu avantajul de cost căutat de investitorul italian. Angajații, la rândul lor, chiar dacă părăsesc firmele, încearcă păstrarea unor relații bune, astfel încât, în caz de nevoie, să poată reveni.

Acest sistem de relații personale are un impact puternic și asupra practicilor de management al resurselor umane și asupra culturii organizaționale. Caracterul pragmatic al acestui sistem reprezintă, de fapt, baza calculului rațional și a principiului nevoii reciproce care fundamentează relațiile de muncă, influențând contractul psihologic, valorile, normele comportamentale și, uneori, asumpțiile fundamentale ale culturilor firmelor studiate.

Alte elemente culturale, cum sunt importanța „seriozității" și a „omeniei", influențează, de asemenea, relațiile de muncă, încă de la decizia alegerii unui loc de muncă. Aceste elemente, alături de educație și expertiza profesională constituie și surse de autoritate informală în organizație. Alte elemente care influențează în egală măsură interacțiunile în cadrul firmelor sunt cele specifice eticii muncii indivizilor din regiunea studiată, cum sunt atașamentul scăzut față de firmă, criteriile de alegere a unui loc de muncă (proximitatea față de domiciliu,

munca legală etc.), mobilitatea și tendința de a migra de la o firmă la alta.

Concluzionând, printre factorii cu influență majoră asupra interacțiunii culturale în rândul firmelor studiate, am putut identifica: experiența anterioară de muncă a investitorilor străini pe piața din România, specificul activității firmei, orientarea investitorilor spre avantajul de cost, infrastructura localității, rolul jucat de managerii români în conducerea firmei, caracterul comunitar și tradițional al localității, precum și etica muncii.

Orientarea managerială față de diferența culturală este caracterizată printr-un amestec de ignorare și de recunoaștere, aceasta din urmă înțeleasă ca utilizare, ca integrare intuitivă în managementul firmei. Experiența anterioară de muncă a investitorilor italieni în România și căutarea obținerii avantajului de cost joacă un rol important în modul de raportare la diferența culturală. Astfel, în cazul firmei Y, cu domeniu de activitate în prelucrarea lemnului, experiența profesională anterioară de lungă durată a investitorului în România a determinat, într-o mare măsură, abordarea cea mai sensibilă la specificul local dintre toate cele trei IMM-uri studiate. Căutarea obținerii avantajului de cost, în măsura în care presupune o orientare pe termen scurt a managementului firmei, permite ignorarea diferențelor culturale. Specificul activității joacă și el un rol important, Astfel, în cazul firmelor X și Z, care activează în domeniul textilelor, în sistem de producție de tip *lohn*, căutarea avantajului de cost este maximă, investitorii italieni deschizând firme în regiunile unde îl pot obține. Dacă posibilitatea de a-l obține este amenințată, sunt dispuși să delocalizeze unitatea de producție într-o zonă unde acest lucru este posibil. De aceea, în aceste firme am și putut identifica elemente mai accentuate de ignorare a diferențelor culturale decât în cazul firmei Y, care nu produce în sistem *lohn*, iar investitorul italian, chiar dacă urmărește avantajul de

cost, are o orientare pe termen lung privind funcționarea afacerii în România.

În plus față de elementele mai sus menționate, etnocentrismul investitorilor duce la tendința de ignorare a diferențelor culturale. Situația este evidentă mai ales în cazul firmelor X și Z, unde am putut identifica elemente de etnocentrism, cum ar fi refuzul investitorilor italieni să învețe limba română, chiar dacă unii dintre ei locuiesc de mai mulți ani în România. Cu toate acestea, diferențele culturale nu pot fi trecute cu vederea și funcționează ca factori de limitare a tendinței etnocentrice. De aceea, chiar dacă nu sunt gestionate într-un mod conștient, intenționat, sunt integrate intuitiv în procesul de management.

Concluzii generale

Domeniu de studiu relativ nou, managementul intercultural, înainte de a fi reușit să își consolideze bazele, este deja pus sub semnul întrebării. Controversele vizează stadiul actual al cercetărilor în domeniu, principalele probleme ridicate vizând domeniul de studiu, teoria, concepția asupra culturii și metodologia de cercetare. Concluziile principale merg în direcția unui domeniu de studiu neclar delimitat, a unui cadru teoretic slab dezvoltat (este considerat un domeniu a-teoretic), a unei concepții predominant „pozitivistă", esențialistă și deterministă asupra culturii, care antrenează o metodologie de cercetare predominant cantitativă, bazată, cel mai adesea, pe modele ale dimensiunilor culturii naționale.

O altă problematică semnificativă în dezbaterea asupra stadiului actual al cercetărilor în domeniul managementului intercultural este orientarea acestuia spre studiul „culturilor naționale" și al diferențelor între acestea, care sunt considerate ca diferențe între sisteme de valori. Unul dintre principalele dezavantaje ale acestei abordări este omiterea altor culturi / niveluri / elemente culturale care influențează individul și, implicit, procesul de management, cum ar fi: cultura regională, etnică, de gen, de generație, cultura organizațională, cultura profesională etc. De asemenea, influența variabilei „cultură națională" este adesea supraestimată, în timp ce influența altor factori (economici, sociali, politici, organizaționali, contextuali, individuali etc.) care fac parte din strategiile de viață ale indivizilor este ignorată.

Tendințele recente și noile direcții de cercetare în domeniul managementului intercultural propun dezvoltarea unui cadru teoretic care să ghideze eficient practica. Această schimbare de concepție ar duce la o schimbare și în metodologia de cercetare, în direcția celei calitative. De asemenea, luarea în calcul și a altor factori, considerați non-culturali, care influențează

procesul de management, comportamentul organizațional, valorile și comportamentele în muncă, ar permite o mai bună înțelegere a variațiilor în interiorul acestor zone organizaționale. În cazul statelor postsocialiste, considerarea acestor factori este cu atât mai importantă cu cât sfârșitul regimului comunist a marcat o schimbare atât de sistem politic, cât și economic și cultural.

Neclaritatea în delimitarea domeniului de studiu și slaba dezvoltare teoretică nu au permis crearea unor instrumente specifice managementului intercultural, care să poată fi folosite în interiorul organizațiilor.

Tradițional, managementul diversității culturale a revenit managementului resurselor umane. În prezent, situația nu s-a schimbat foarte mult. Managementul resurselor umane se ocupă, de asemenea, frecvent, de gestionarea culturii organizaționale.

Atât practicile de management al resurselor umane cât și cultura organizațională pot fi instrumentalizate în vederea gestionării diversității culturale. Această instrumentalizare se produce în principal în firmele multinaționale, care au *know-how*-ul și infrastructura necesare, mai puțin în IMM-uri. Însă, instrumentalizarea culturii organizaționale, în sensul schimbării intenționate de management a valorilor, normelor, modelelor comportamentale, asumpțiilor fundamentale, nu poate anula caracterul său de rezultat al interacțiunii între diferiții actori organizaționali. Organizația este cadrul în care se produce interacțiunea diferitelor culturi / niveluri culturale. Dar cultura organizațională nu este doar produsul interacțiunii între diferiți factori culturali, ci și între factori economici, sociali, legislativi, sectoriali, tehnologici, contextuali, individuali etc. Drept urmare, analiza practicilor de resurse umane și a culturii organizaționale permite înțelegerea modului în care se produc diversele interacțiuni culturale la nivel de organizație, luând în calcul și celelalte variabile. Una dintre principalele probleme ale analizei acestor practici în rândul multinaționalelor este

distorsionarea informațiilor obținute ca urmare a discursului formal de recunoaștere / valorizare a diferențelor culturale, care, de fapt, îngreunează cunoașterea cât mai acurată a modului în care se produc interacțiunile culturale.

De aceea, studiul interacțiunii culturale în cadrul IMM-urilor se dovedește a fi o pistă de cercetare extrem de utilă în obținerea de informații bogate, valide, puțin biasate de discursul formal de valorizare a diferențelor culturale. Studiul interacțiunii culturale în IMM-urile cu capital străin din România, cu accent pe cele cu capital italian, a permis o mai bună înțelegere a modului în care diferențele culturale funcționează și sunt integrate în procesul de management, precum și înțelegerea unui element cultural important care influențează procesul de management al firmelor din România: etica postsocialistă a muncii.

Chiar dacă etica muncii apare adesea în discursul privind diferența culturală, mai ales în contextul comparației între România și Occident, cu rare excepții, nu a fost luată în calcul în studiul interacțiunilor culturale în firmele românești. Analiza literaturii românești în domeniul managementului intercultural a evidențiat una dintre principalele cauze ale acestei situații: autorii, în loc de a produce cunoaștere, reproduc discursul, întâlnit în rândul societății mai largi, al opoziției între „mentalitățile comuniste" și „mentalitățile capitaliste". La aceasta se adaugă tendința de a replica cercetări bazate pe modele clasice centrate pe dimensiuni ale culturii naționale și nu de a studia realitățile cotidiene ale firmelor care se întâlnesc cu necesitatea gestionării de practici, comportamente și sisteme de valori diferite.

Se poate vorbi de un eșec al literaturii românești în exercitarea rolului de promotor și formator de cunoaștere pentru gestionarea economică a diferențelor culturale, pentru simplul motiv că, în perioada studiată, diferența culturală cea mai importantă pentru orice interacțiune culturală în cadrul definit al unei firme active în România nu a fost identificată

corect, Sau, dacă a fost identificată corect, a fost negată sau minimizată, alte diferențe fiind evidențiate. Această diferență, ignorată, minimizată sau negată este etica postoscialistăa muncii. Dificil de definit și înțeles, din cauza caracterului său schimbător și uneori contradictoriu, etica postsocialistă a muncii influențează activitatea oricărei firme din România, fie ea cu capital străin sau românesc, firmă multinațională sau IMM. Cercetările derulate cu scopul de a identifica un „specific al culturii naționale", astfel încât acesta să poată fi instrumentalizat de firmele interesate de o mai bună înțelegere a resursei umane angajate, s-au axat pe evaluarea și încadrarea „culturii naționale românești" în modele predefinite ale culturii naționale, bazate pe dimensiuni / orientări, puțin utilizabile în înțelegerea diferențelor culturale care influențează real relațiile de muncă. Deoarece dimensiunile acestor modele pot fi nuanțate, completate sau eliminate, în combinații multiple, pentru a putea reflecta realitatea studiată, încât pot ajunge într-un final, într-o formă complet diferită de forma propusă inițial. Un bun exemplu în acest sens sunt studiile realizate cu scopul de a identifica dimensiunile „culturii naționale românești" conform modelului propus de Hofstede (1980), care evaluează încadrarea într-un pol sau altul al dimensiunii, dar nu explică neapărat contextul care ar putea duce la rezultatele respective. Astfel, pentru a exemplifica, orientarea pe termen scurt, identificată ca una dintre dimensiuni, trebuie înțeleasă mai degrabă în contextul de atunci, al unei societăți în tranziție, confruntată cu dispariția unui număr mare de repere, cu numeroase schimbări, cu un grad crescut de imprevizibilitate, cu coexistența unor valori contradictorii și cu valori în curs de formare. Orientarea pe termen scurt ar trebui deci să fie înțeleasă mai degrabă ca o trăsătură contextuală, decât ca o caracteristică definitivă a „culturii naționale românești".

Eșecul înțelegerii diferențelor culturale este însoțit, uneori, de eșecul înțelegerii scopului final al managementului, care este acela de a asigura succesul unei organizații, prin

gestionarea eficientă a resurselor disponibile și a condițiilor existente. Deoarece, în loc să urmărească înțelegerea / cunoașterea condițiilor existente, în vederea adaptării managementului la acestea și a unor recomandări pentru un management eficient, discursul cercetătorilor români urmărea mai degrabă modificarea condițiilor existente pentru a le adapta anumitor modele manageriale considerate de succes.

Cercetarea secundară a practicilor de management intercultural în firmele multinaționale din România, prin analiza articolelor din presa de specialitate, a evidențiat etica muncii ca factor important în interacțiunea culturală. Am aprofundat studiul acesteia la nivelul IMM-urilor, unde practicile de management sunt mai puțin formalizate și standardizate decât în firmele multinaționale și permit o cunoaștere mai puțin biasată a modului de funcționare.

Studiul interacțiunii culturale a permis înțelegerea importanței pregătirii în domeniu a responsabililor cu managementul resurselor umane și cu gestionarea culturii organizaționale. Deoarece managementul diversității culturale este un fenomen complicat, care nu poate fi redus la cunoașterea unor elemente disparate, a căror influență este revelată uneori în episoade evidente, cum ar fi conflictele cu bază culturală. În acest context, formarea cea mai potrivită pentru cei care se ocupă de managementul resurselor umane ar fi în domeniul studiilor culturale. O asemenea formare nu este utilă doar în cazurile în care se poate vorbi de o influență a diferențelor culturale naționale, ci pentru managementul oricărei organizații, care, în realitate, este influențat de numeroase alte diferențe culturale (de ex.: religioase, de vârstă, de gen, regionale etc.)

Printre altele, cercetarea primară a evidențiat importanța pe care studiile de caz pot și ar trebui să o aibă în formarea responsabililor cu managementul organizațional al diferențelor culturale. Deoarece managementul intercultural este un domeniu care studiază particularul, nu generalul. La o privire

mai atentă asupra domeniului general al managementului sau marketingului, spre exemplu, se poate observa că o mare parte a teoriei este făcută cu ajutorul cazurilor de succes sau eșec al activității firmelor. Folosirea acestora permite o mai bună conștientizare a situațiilor cu care se confruntă diferite firme. În cazul managementului intercultural, este vorba despre conștientizarea diversității culturale și a modului în care aceasta influențează procesul de management. De aceea, o recomandare este realizarea de cercetări care să arate condițiile existente, astfel încât să fie înțelese și gestionate mai bine în scopuri de eficiență atât pentru individ, cât și pentru organizație. O altă recomandare, care vine ca o reacție la universalismul cercetărilor la scară mare, finalizate adesea prin crearea de modele ale culturii naționale, este aceea a realizării unui număr mai mare de studii la scară mică, deoarece realitatea poate contrazice rezultatele studiilor la scară mare. În cazul României, cel puțin, realizarea unor asemenea studii a fost și rămâne utilă, atât pentru firmele multinaționale, cât și pentru IMM-urile cu capital străin. Firmele multinaționale ar obține astfel informații valide pentru managementul unei resurse umane ale cărei raportare la și comportament în muncă sunt influențate de particularitățile eticii muncii dintr-o anumită perioadă, iar IMM-urile ar avea acces la exemple mai apropiate de realitatea cu care se confruntă. De asemenea, IMM-urile ar deveni mai conștiente de impactul diversității culturale asupra activității lor și de modalitățile posibile de gestionare a acesteia. Deoarece, fie că este recunoscută, fie că nu, influența diversității culturale asupra activității unei firme există, iar managementul lor se produce, mai mult sau mai puțin intuitiv, așa cum arată și rezultatele cercetării primare, descrise în această carte. Chiar și în condițiile unei tendințe etnocentrice a managementului firmelor studiate și a orientării acestuia spre obținerea avantajului de cost, diferențele culturale sunt integrate în activitățile și procesele firmelor respective. Problematic este faptul că, cel mai adesea, această integrare nu

este făcută conștient, formalizat și fluid, ci într-un mod mai puțin conștient, mai informal, acompaniat adesea de blocaje și fricțiuni.

Managementul intercultural, ca domeniu independent de studiu, ar putea oferi cunoștințele și instrumentele necesare pentru un management eficient al diversității culturale. Mai mult, ar putea oferi cunoștințe și instrumente altor domenii interesate de managementul diversității culturale în scopuri economice, cum ar fi managementul resurselor umane, cultura organizațională sau chiar marketingul.

În ceea ce privește întrebarea principală pe care am urmărit-o în studiul teoriei în domeniu: „Cum se adaptează managementul intercultural, de logică anglo-saxonă, la situația României postsocialiste?”, răspunsul, pe scurt, a fost acela că nu se poate importa, la fel cum nu se poate respinge totul. În aceste condiții, propunerea pe care am făcut-o a fost aceea a unei logici a hibridizării: importul din managementul intercultural „general” a elementelor care pot fi asimilate de contextul social și productiv românesc și luarea în calcul a elementului specific pentru managementul intercultural în România, în perioada studiată, reprezentat de etica postsocialistă a muncii. Acest model hibrid de management intercultural ar putea fi benefic atât pentru firmele străine care funcționează în România, cât și pentru firmele românești.

Bibliografie

Literatură secundară

1. ADLER, Nancy J. (1983 a), „Cross-cultural Management: Issues to Be Faced”, International Studies of Management and Organization, vol. XIII, No. 1-2, M.E. Sharpe, Inc., pp. 7-45.

2. ADLER, Nancy J. (1983 b) „Organizational Development in a Multicultural Environment”, The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 19, no. 3, pp. 349-365.

3. ADLER, Nancy J. (1984), „Understanding the Ways of Understanding: Cross-cultural Management Methodology Reviewed”, în FARMER, Richard N. (ed.), Advances in International Comparative Management. A Research Annual, volume 1, JAI Press Inc., Greenwich, London, pp. 31-67.

4. ADLER, Nancy J. (2001), International Dimensions of Organizational Behavior, fourth edition, Ohio, South-Western Thomson Learning.

5. ADLER, Nancy J., DOKTOR, Robert, REDDING, Gordon (1986) „From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-cultural Management Reviewed”, în HUNT, J. G., BLAIR, J. D. (eds.), Yearly Review of Management of the Journal of Management, vol. 2, no. 12, pp. 295-318.

6. AGGARWAL, Raj (1984) „The Strategic Challenge of Third World Multinationals: A New Stage of the

Product Life Cycle of Multinationals?”, în FARMER, Richard N. (ed.), Advances in International Comparative Management. A Research Annual, volume 1, JAI Press Inc., Greenwich, London, pp. 103-122.

7. ANGHEL, E. Ion (2002), Investiţiile străine directe, modernizarea şi înzestrarea cu factori, vol. 19, Centrul de Informare şi Documentare Economică, Bucureşti.

8. ARMSTRONG, Michael (1996), A Handbook of Personnel Management Practice, Ed. Kogan Page, London.

9. AYCAN, Zeynep (ianuarie 2000), „Cross-cultural Industrial and Organizational Psychology. Contributions, Past Developments, and Future Directions”, Journal of Cross-Cultural Psychology, vol. 31, no. 1, pp. 110-128.

10. AYCAN, Zeynep (iulie 2005), „The interplay between cultural and institutional / structural contingencies in human resource management practices”, The International Journal of Human Resource Management, 16:7, pp. 1083-1119.

11. BAKER, Kathryn A. (2002), „Chapter 11. Organizational Culture”, http://www.wren-network.net / resources / benchmark / 11-OrganizationalCulture.pdf.

12. BARENDT, Regina, MUSIOLEK, Bettina (coordination) (2005) „Workers’ Voices. The situation of women in the Eastern European and Turkish garment industries”, http://www.cleanclothes.org / ftp / 05-workers_voices.pdf.

13. BARINAGA, Ester (2007), „'Cultural diversity' at work: 'National Culture' as a discourse organizing an international project group”. Human Relations, 60(2): 315-340.

14. BARTLETT, Christopher A., GHOSHAL Sumantra (2002), Managing Across Borders: The Transnational Solution, Harvard, Business School Press.

15. BARUCH, Yehuda (2001) „Global or North American? A Geographical Based Comparative Analysis of Publications in Top Management Journals”, International Journal of Cross Cultural Management, vol. 1(1), pp. 109-126.

16. BAUM, Joel, A.C. (ed.) (2002), Companion to Organizations, Blackwell Publishers Ltd, Oxford.

17. BEEMAN, Don R. (1984) „Falling between the Chairs: An Essay on International Business Activities Which Do Not Conform to Our Models”, în FARMER, Richard N. (ed.), Advances in International Comparative Management. A Research Annual, volume 1, JAI Press Inc., Greenwich, London, pp. 83-102.

18. BERGER, Suzanne, LOCKE, Richard M. (2000), “Il Caso Italiano and Globalization”, MIT IPC Globalization Working Paper 00-008, http://ipc-lis.mit.edu / globalization / globalization%2000-008.pdf.

19. BERNARD, Russell (1995), Research Methods in Anthropology, Alta Mira Press.

20. BERNOUX, Philippe (mai 1995), La sociologie de l'entreprise, Paris, Editions du Seuil.

21. BERTHOIN-ANTAL, Ariane (2002), „Le défi culturel de la mondialisation", în JOURNET, Nicolas (coord.), La culture. De l'universel au particulier, Auxerre Cedex, Editions Sciences Humaines.

22. BIRD, Allan, OSLAND Joyce S. (2003), „Teaching cultural sense-making", în BOYACIGILLER Nakiye Avdan, GOODMAN Richard Alan, PHILLIPS Margaret E. (eds.), Crossing Cultures: Insights from Master Teachers, Routledge, New York, pp. 89-100.

23. BOLLINGER, Daniel, HOFSTEDE, Geert (1987), Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?, Les Éditions d'Organisations, Paris.

24. BONCIU, Florin (2001), „Foreign Direct Investments in Romania: 1990-2000", Journal for Economic Forecasting, 2001, issue 1, pp. 70-81.

25. BOND, Michael Harris, FU, Ping Ping, PASA, Selda Fikret (2001), „A Declaration of Independence for Editing a New International Journal of Cross Cultural Management?", International Journal of Cross Cultural Management, vol. 1(1), pp. 24-30.

26. BOSCAIU, Voicu; MAZILU, Anda (2003), „Evaluarea impactului investiţiilor străine directe asupra industriei prelucrătoare din România", în CROITORU, L., DĂIANU, D., de MENILE, G., TÂRHOACĂ, C. (coord.) Modificări structurale şi performanţa economică în România – Cadrul macroeconomic şi

ajustarea structurală, vol I, pp. 331-359, IRLI, Bucureşti.

27. BOURDIEU, Pierre (1999), Raţiuni practice. O teorie a acţiunii, Bucureşti, Meridiane.

28. BRILMAN, Jean (1991), Gagner la compétition mondiale, Paris, Les Éditions d'Organisations.

29. BRISLIN, R. W., CUSHNER, C. Cherrie, YOUNG, M. (1986), Intercultural Interactions. A Practical Guide, London, Sage Publications.

30. BUDHWAR, Pawan S.; SPARROW, Paul R. (2002), „Strategic HRM through the Cultural Looking Glass: Mapping the Cognition of British and Indian Managers", Organization Studies, 23 / 4, pp. 599-638.

31. BUTARU, Lucian T. (2015), Introducere în metodologia cercetării calitative, Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană.

32. BÎRSAN, Maria (1999), Integrare economica europeana, vol. II, Maramures, Editions de la Fondation CDIMM.

33. BÎRSAN, Maria (2000) „Foreign Direct Investment in Romania", Caietele Tranziţiei, Institutul de Antroplogie Culturală, Facultatea de Studii Europene, Universitatea Babeş-Bolyai, Cluj-Napoca, pp. 43-46.

34. CAMILLUS, John C. (1984) „Technology-driven and Market-driven Life Cycles: Implications for Multinational Corporate Strategy", Columbia Journal of World Business, Summer, pp. 56-60.

35. CARNALL, Colin A. (1995), Managing Change in Organizations, Prentice Hall, London.

36. CHARASSE, David (ianuarie 1987) „Rites corporatifs et stratégies d'entreprises dans le basin sidérurgique de Longwy", în Cultures du travail. Identités et savoirs industriels dans la France contemporaine (Ministere de la culture et de la communication, Direction du patrimoine, Mission du patrimoine ethnologique, Collection Ethnologie de la France, cahier 4, Séminaire de Royaumont), Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, pp. 221-234.

37. CHEE, Harold, HARRIS, Rod (1999), Global Marketing Strategy, Pitman Publishing, Londra.

38. CHELCEA, Liviu, LĂŢEA, Puiu (2000), România profunda în comunism: dileme identitare, istorie locala si economie secundara la Sântana, Nemira, Bucureşti.

39. CHELCEA, Liviu, LĂŢEA, Puiu (2004), „Cultura penuriei: bunuri, strategii şi practici de consum în România anilor '80", în Neculau, Adrian (coord.) Viaţa cotidiană în comunism, Iaşi, Polirom, pp. 152-174.

40. CHEN, Guo-Ming, STAROSTA, William, J. (1998), Foundations of Intercultural Communications, Allyn and Bacon, Boston.

41. CHEVRIER, Sylvie (2000), Le management des équipes interculturelles, Presses Universitaires de France, Paris.

42. CHEVRIER, Sylvie (2003), Le management interculturel, Presses Universitaires de France, Paris.

43. CHILD, John, FAULKNER, David, PITKETHLY, Robert (2003), The Management of International Acquisitions, Oxford, University Press.

44. COLE, Gerard A. (2000), Managementul personalului, Codecs, Bucureşti.

45. CONSO, Pierre (2000) „Les stratégies des firmes multinationales”, în DE BOISSIEU, Christian (ed.), Les mutations de l’économie mondiale, Ed. Economica, Paris, pp. 69-86.

46. COX, T.H., BLAKE, S. (august 1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. The Executive, 5 (3): 45-56.

47. CROZIER, Michel (1989), Le Phénomène bureaucratique, Paris, Editions du Seuil.

48. CUCHE, Denys (2003), Noţiunea de cultură în ştiinţele sociale, Institutul European, Iaşi.

49. CZINKOTA, M.R.; RONKAINEN, M.A.; MOFFET, M.H. (2002), International Business (sixth edition), Harcourt College Publishers.

50. CÂMPEANU, Pavel (1994), România: coada pentru hrană un mod de viaţă, Litera, Bucureşti

51. DE CIERI, Helen L., DOWLING, Peter J. (august 1998), „The Tortuous Evolution of Strategic Human Resource Management in Multinational Enterprises”, Department of Management Working Paper in Human Resource Management & Industrial Relations, no. 5, http://www.management.unimelb.edu.au / Research / papers / wpd5.pdf

52. DE WITTE, Karel, VAN MUIJEN, Jaap J. (1999 b) „Organizational Culture”, European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (4), 497–502.

53. DE WITTE, Karel, VAN MUIJEN, Jaap J. (1999a) „Organizational Culture: Critical Questions for Researchers and Practitioners”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Psychology Press Ltd., 8 (4), pp. 583-595.

54. DENUŢA, Ioan (1998), Investiţiile străine directe, Ed. Economică, Bucureşti.

55. DOBUSCH, Laura (2017). Diversity discourses and the articulation of discrimination: the case of public organisations. Journal of Ethnic and Migrations Studies, 43:10, 1644-1661.

56. DOUGLAS, Mary (2002), Cum gândesc instituţiile, Ed. Polirom, Iaşi.

57. DUMITRIU, Camelia (2000), Management internaţional şi relaţii economice internaţionale, Iaşi, Ed. Polirom.

58. DUPRIEZ, Pierre (coord.) (2005), Entreprises roumaines en transition: Études de cultures organisationnelles, Collection Mouvements Économiques et Sociaux, Éditions L'Harmattan.

59. D'IRIBARNE, Philippe (1993) „National Cultures and the Integration of Foreigners”, European Journal of Education, vol. 28, no. 3, pp. 359-367.

60. D'IRIBARNE, Philippe (1994), „The Honour Principle in the 'Bureaucratic Phenomenon' „, Organization Studies, nº 15 / 1, pp. 81-97.

61. D'IRIBARNE, Philippe (Winter 1996-1997), „The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organizations”,

International Studies of Management & Organization, vol. 26, no. 4, pp. 30-47.

62. EASTERBY-SMITHY, Mark, MALINA, Danusia, YUAN, Lu (februarie 1995), „How culture-sensitive is HRM? A comparative analysis of practice in Chinese and UK companies”, The International Joutmal of Human Resource Management, 6:1, pp. 31-59.

63. EBBERS, Haico (2003) „The Investment Development Path and FDI Competition in Central and Eastern Europe; A conceptual Model”, în Bîrsan, Maria; Paas, Tiiu (eds.), Competitiveness of National Economies and the Efficient Integration into the European Union, Cluj-Napoca, EFES, pp. 115-136.

64. EGGER Hartmut; EGGER Peter (February 2005), „The Determinants of EU Processing Trade”, The World Economy, vol. 28, issue 2, pp. 147-168.

65. EICHHORN Peter (2003) „Responsabilité régionale des dirigeants”, în RICCIARDELLI, Marina, URBAN, Sabine, NANOPOULOS, Kostas (eds.), Mondialisation et sociétés multiculturelles. L’incertain du futur, P. U. F., Paris, pp. 41-51.

66. EYRAUD, François, MARSDEN, David, SILVESTRE, Jean-Jacques (1990), „Occupational and Internal Labour Markets in Britain and France”, International Labour Review, vol. 129, no. 4, pp. 501-517.

67. FABRY, Nathalie; ZEGHNI, Sylvain (2003), „Attractiveness and Inward Foreign Direct Investment Pattern in the Candidate Countries”, în BÎRSAN Maria; PAAS, Tin (eds.), Competitiveness of National

Economies and the Efficient Integration into the European Union, EFES, Cluj-Napoca, pp. 137-152.

68. FONTAINE, Rodrigue (2007) „Cross-cultural Management: Six Perspectives", Cross-Cultural Management: An International Journal, vol. 14, no. 2, pp. 125-135.

69. GAZIER, Bernard (2003), Strategiile resurselor umane, Iaşi, Institutul European.

70. GERHART, Barry, FANG, Meiyu (iunie 2005), National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence", The International Journal of Human Resource Management, 16:6, pp. 971-986.

71. GIDDENS, Anthony (2001), Sociologie, Bucureşti, Ed. Bic All.

72. GIURGIU, Ioan Aurel; DUMA, Florin Sebastian (2006), Management financiar pentru start-up, Casa Cărții de Știință

73. GOFEE Robert, JONES, Gareth (2001), „Organizational Culture: a Sociological Perspective", în COOPER, Cary L., CARTWRIGHT Sue, EARLEY, P. Christopher (eds.), The International Handbook of Organizational Culture and Climate, John Wiley & Sons, Ltd., West Sussex, England, 2001, pp. 3-20.

74. GOTSIS, George, KORTEZI Zoe (2015). Critical Studies in Diversity Management Literature, SpringerBriefs in Psychology, Springer Science+Business Media Dordrecht.

75. GRILLO, R.-D. (2003). Cultural Essentialism and Cultural Anxiety. Anthropological Theory. 3(2): 157-173.

76. HACKETT, Graham, CAUNT, David (1994), Quantitative Methods. An Active Learning Approach, Blacwell Publishers, Oxford, Cambridge.

77. HAFSI Taïeb (2003), „Les périls du management stratégique des organisations internationales”, în RICCIARDELLI, Marina, URBAN, Sabine, NANOPOULOS, Kostas (eds.), Mondialisation et sociétés multiculturelles. L'incertain du futur, P. U. F., Paris, pp. 52-75.

78. HALL, Edward T.; HALL (1984), Mildred Reed, Les différences cachées. Une étude sur la communication interculturelle entre Français et Allemands, Hambourg, Stern.

79. HAMPDEN-TURNER, Charles; TROMPENAARS, Fons, (2004), Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble, Paris, Éditions d'Organisation.

80. HARNEY, Brian, DUNDON, Tony (2006), „Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs”, Human Resource Management Journal, vol. 16, no. 1, pp. 48-73.

81. HARPER, John; CORMERAIE, Sylvette (1995) „Mergers, marriages and after: how can training help?”, Journal of European Industrial Training, volume 19, no. 1, pp. 24-29, http://caliban.emeraldinsight.com/vl=916747/cl=74/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/03090590/v19n1/s4/p24.

82. HARRISON, Michael, SHIROM, Arie (1999), Organizational Diagnosis and Assessment. Bridging Theory and Practice, Sage, Thousand Oaks, California.

83. HEINTZ, Monica (2002), Changes in Work Ethic in Postsocialist Romania, PhD Thesis, University of Cambridge, http://monica.heintz.free.fr / HEINTZ_PhDthesis.pdf.

84. HEINTZ, Monica (2005), Etica muncii la românii de azi, Ed. Curtea Veche, Bucureşti.

85. HENNER, Henri F. (1992), Commerce international, Montchrestien, Paris.

86. HOBSBAWM, Eric (2002a), Era Revoluţiei (1789-1848), Chişinău, Cartier.

87. HOBSBAWM, Eric(2002b), Era imperiului (1875-1914), Chişinău, Cartier.

88. HOFSTEDE, Geert (1996). Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii, Ed. Economică, Bucureşti

89. HOFSTEDE, Geert (1980), Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values, Volume 5, Cross-Cultural Research and Methodologies Series, Sage Publications, Beverly Hills, London.

90. HOFSTEDE, Geert (decembrie 2006), „Dimensions Do Not Exist – A Reply to Brendan McSweeney", Human Relations, 2002, vol. 55, no., 11, p. 38.

91. MCSWEENEY, Brendan (2003), Is 'National Culture' A Myth?, Background papers for Research Seminar, 12th November, Royal Holloway, University of

London, www.rhul.ac.uk / Management / News-and-Events / seminars mcsweeney.pdf.

92. HOLMES, Leslie (2004), Postcomunismul, Iaşi, Polirom.

93. HORNSBY, Jeffrey S., KURATKO, Donald F. (iulie 1990), „Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's", Journal of Small Business, pp. 12-16.

94. HORNSBY, Jeffrey S., KURATKO, Donald F. (aprilie 2003)„Human Resource Management in U.S. Small Businesses: A Replication and Extension", Journal of Developmental Entrepreneurship, vol. 8, no. 1, pp. 73-92.

95. HOUGAARD JENSEN, Svend E., RASMUSSEN Tobias N., RUTHERFORD Thomas F. (octombrie 2002), „Economic Transition, Entrepreneurial Capacity, and Intergenerational Distribution", IMF Working Paper (WP/02/180), http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2002/wp02180.pdf.

96. HUNYA, Gábor (2003), „FDI – Led Economic Growth in Romania?", în BÎRSAN, Maria; PAAS, Tiiu (eds.), Competitiveness of National Economies and the Efficient Integration into the European Union, Cluj-Napoca, EFES, pp. 167-184.

97. HUSSEY, Jill, HUSSEY, Roger (1997), Business Research. A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students, MacMillan Press Ltd., Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS and London.

98. JACKSON, Terence (ed.) (1995), Cross-Cultural Management, Butterworth Heinemann, Oxford.

99. JACKSON, Terence; AYCAN Zeynep (februarie 2006), „Editorial: From Cultural Values to Cross Cultural Interfaces”, International Journal of Cross-Cultural Management, vol. 6(1), pp. 5-13.

100. JAEGER, Alfred M. (1982), „Contrasting Control Modes in the Multinational Corporation:Theory, Practice and Implications”, International Studies of Management and Organization, vol. XII, no. 1, M. E. Sharpe, Inc., pp. 58-82.

101. JENKINS, Richard (1996), Social Identity, Routledge, London&New York.

102. JOHNS, Gary (1996), Comportament organizaţional, Ed. Economică, Bucureşti,

103. JONSEN, K., MAZNEVSKI, M., SCHNEIDER, S.-C. (2011). Diversity and its not so diverse literature : An international perspective. International Journal of Cross-Cultural Management, II(I): 35-62.

104. KEARNEY, E., GEBERT, D., VOELPEL, S.-C. (2009). When and how diversity benefits teams: the importance of team members’ need for cognition. Academy of Management Journal, 52(3): 581–598.

105. KIDECKEL, David A. (2000), „Alteritatea absolută: antropologia occidentală şi economia politică est-europeană”, în MAGYARI-VINCZE, Enikö, QUIGLEY, Colin, TROC, Gabriel (eds.), Întâlniri multiple. Antropologi Occidentali în Europa de Est, Cluj-Napoca, EFES, pp. 41-66.

106. KIDECKEL, David A. (2006), Colectivism şi singurătate în satele româneşti. Ţara Oltului în perioada comunistă şi în primii ani după Revoluţie, Polirom, Iaşi.

107. KIDECKEL, David A. (2005), „Post-socialism and Changing Value”, în cadrul Lectures and workshops on developing, integrating, and evaluating the anthropological curriculum. American anthropology in American universities, martie - aprilie 2005, Facultatea de Studi Europene, Universitatea ” Babeş-Bolyai” Cluj-Napoca, România.

108. KLIGMAN, Gail (1998), Nunta mortului. Ritual, poetică şi cultură populară în Transilvania, Iaşi, Polirom.

109. KLIGMAN, Gail (2000), Politica duplicităţii. Controlul reproducerii în România lui Ceauşescu, Bucureşti, Humanitas.

110. BAUM Joel A. C. (ed.) (2002), Companion to Organization, Blackwell Publishers Ltd., Oxford.

111. KNOTTS, Rose (1989), „Cross-cultural management: Transformations and Adaptations”, Business Horizons, pp. 29-33.

112. KOGUT, Bruce (2002), „International Management and Strategy”, în PETTIGREW Andrew, THOMAS Howard & WHITTINGTON Richard (eds.), Handbook of Strategy and Management, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi, pp. 261-278.

113. KOLUMBAN, Gabor (2004), „Human Resource Policy Implications of the Regional Workforce Migration Pattern. Case of the Clothing Industry in the Center

Region of Romania”,
www.cenpo.ro/files/06%20Migration.pdf.

114. KORNAI, János (1986), Contradictions and Dilemmas. Studies on the Socialist Economy and Society, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.

115. KORNAI, János (2000), Drumul nepietruit al transformării, Kriterion, Bucureşti, Cluj.

116. KOSLOWSKY, Meni, SAGIE, Abraham, STASHEVSKY, Shmuel (2002), „Introduction : Cultural Relativism and Universalism in Organizational Behaviors”, International Journal of Cross-Cultural Management, vol. 2(2), pp. 131-135.

117. KOTLER, Philip (2000), Marketing Management, The Millenium Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.

118. KROEBER A.-L., KLUCKHOHN Clyde (1952), Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions, Cambridge, Massachusetts, U.S.A., Peabody Museum of American Archaelogy and Ethnology, Harvard University.

119. KULVISAECHANA, Somboon (2006), „Human capital development in the international organization: rhetoric and reality”, Journal of European Industrial Training, Vol. 30 No. 9, pp. 721-734.

120. LAFAYE, Claudette (1998), Sociologia organizaţiilor, Ed. Polirom, Iaşi.

121. LANE, Henry W., DISTEFANO, Joseph J., MAZNEVSKI, Martha L. (eds.) (2006), International

Management Behavior, quatrième édition, Oxford, Blackwell Publishing.

122. LAURENT, André (1983), „The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management”, International Studies of Management and Organization, vol. XIII, No. 1-2, M.E. Sharpe, Inc., pp. 75-96.

123. LEE, Gregory John, FALLER, Nicole (2005), „Transactional and Relational Aspects of the Psychological Contracts of Temporary Workers”, South African Journal of Psychology, 35(4).

124. LEEDS, C.; KIRKBRIDE, P.S.; DURCAN, J. (1994), „The cultural context of Europe”, în KIRKBRIDE, P.S. (ed.), Human Resource Management in Europe. Perspectives for the 1990s, London&New York, Routledge, pp. 11-28.

125. LES AMIS DE L'ECOLE DE PARIS, (1994), "Do National Management Models Really Exist?" (debate with Phillipe d'Iribarne, Jean-Louis Beffa, Erhard Friedberg), Session no. 4, 1994, http://www.ecole.org.

126. LIBERMAN, Leonardo, TORBIÖRN, Ingemar (februarie 2000), „Variances in staff-related management practices at eight European country subsidiaries of a global firm”, International Journal of Human Resource Management 11:1, pp. 37-59.

127. MAJLERGAARD, Finn Drouet (2006), „Release the Power of Cultural Diversity in International Business”, p. 1, http://www.clubofamsterdam.com/contentarticles/cross_cultural_competence/Release%20the%20power%20of

%20cultural%20diversity%20in%20international%20business.pdf.

128. MASSEY Douglas S. et al (septembrie 1993), „Theories of International Migration: A Review and Appraisal", Population and Development Review, Vol. 19, No. 3, pp. 431-466.

129. MATEESCU, Veronica (iulie 2004), „Scurt raport despre starea pieţei muncii clujene", Exit. Revistă de critică socială, pp. 6-7, no. 1, Institutul de Antroplogie Culturală, Cluj-Napoca.

130. MATEESCU, Veronica-Maria (2006), „Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble – compte rendu", Studia Europea, vol. 1, pp. 336-338.

131. MAZUR, B. (November 2010). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. Journal of Intercultural Management, 2(2): 5-15.

132. MCGGREGOR, Douglas; Cutcher-Gershenfeld, Joel , The Human Side of Enterprise, Annotated Edition, McGraw-Hill Companies, Inc., 2006

133. MCSWEENEY, Brendan (January 2002). „Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: a Triumph of Faith - a Failure of Analysis", Human Relations, 55(1): 89-118.

134. MEAD, Richard (2005), International Management. Cross-cultural Dimensions, Blackwell Publishing, Malden, Oxford, Carlton Victoria.

135. MEIER, Olivier (2004), Management interculturel, Paris, Dunod.

136. MENDENHALL, M., PUNNETT, B.-J., RICKS, D. (1995), Global Management, Blackwell Publishing, Massachusetts.

137. MENON, Sanjay T. (2004), „Introduction to ISSWOV Special Section Culture's Consequences for 21st Century Research and Practice", International Journal of Cross-Cultural Management, vol. 4(2), pp. 135-140.

138. MERKENS, Hans (f.a.), „Les cultures d'entreprise et le management interculturel", https://www.ofaj.org/resources/flipbooks/texte-de-travail_16/files/assets/common/downloads/publication.pdf?uni=6ecc9f42ceadce6378049056652a4df2.

139. MIGANI, Philippe (1993), Les systèmes de management, Les Editions d'Organisation, Paris.

140. MINTZBERG, Henry (2003), „Managing Otherwise", în MINTZBERG, Henry, LAMPEL, Joseph B., GHOSHAL, Sumantra, QUINN, James Brian (eds.), The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, Prentice Hall, pp. 460-483.

141. MOCKLER, Robert (2001), Management strategic multinaţional. Un proces integrativ pe bază de contexte, Ed. Economică, Bucureşti.

142. MOR BARAK, Michàlle E. (2014). Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace, 3rd Edition, Sage, Los Angeles.

143. MORDEN, Tony (1999), „Models of National Culture – A Management Review", Cross-Cultural Management, vol. 6, no. 1.

144. MORLEY, Michael J., GUNNIGLE, Patrick, O'SULLIVAN, Michelle, COLLINGS, David G. (2006), „New directions in the roles and responsibilities of the HRM function", Personnel Review, vol. 35, no. 6, pp. 609-617.

145. MUSIOLEK, Bettina and others (2004), „Made in... Eastern Europe. The new 'fashion colonies'", Berlin, http://cleanclothes.org / publications / 04-01-made-in-eastern-europe.htm.

146. MUSSELIN, Christine (2004), The Long March of French Universities, Routledge.

147. NISHII, Lisa H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. Academy of Management Journal, 56(6): 1754-1774

148. NÊME, Colette (1996), Economie internationale. Fondements et politiques, Paris, Litec.

149. PERLMUTTER, Howard V. (ianuarie 1969), „The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", Columbia Journal of World Business, pp. 9-18.

150. PICHAULT, François, NIZET, Jean (2000), Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique, Paris, Éditions du Seuil.

151. POP, Nicolae Al.; DUMITRU, Ionel (2001), Marketing Internaţional, Ed. Uranus, Bucureşti.

152. POPA, Ioan; FILIP, Radu (1999), Management internaţional, Ed. Economică, Bucureşti.

153. PORTER, Michael (1998), Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York.

154. PÎSLARU, Dragoş (2006), "Către o politică industrială bazată pe aglomerări economice competitive – clustere (II). Indentificarea clusterelor emergente în România", Grupul de Economie Aplicată, http://www.gea.org.ro/documente/ro/clustere/identificareclusteredragospislaru.pdf.

155. RACOLŢA-PAINA, Nicoleta-Dorina; MATEESCU, Veronica-Maria (2005), „Aspects actuels des investissements directs étrangers en Roumanie", Studia Universitatis Babeş-Bolyai, Studia Europaea, L, 2-3, pp. 239-263.

156. RACOLȚA-PAINA, Nicoleta-Dorina; MATEESCU, Veronica-Maria (2005), „Management interculturel et la spécificité de la culture d'une entreprise en système de lohn", Studia Universitatis Babeș-Bolyai Oeconomica, anul L, 1, pp. 73-80.

157. RADCLIFFE-BROWN, A. R. (2000), Structură şi funcţie în societatea primitivă. Eseuri şi discursuri, Ed. Polirom, Iaşi.

158. RASMUSSEN, Tobias (mai 2003), „Les générations de la transition économique", FMI Bulettin, Problèmes économiques, hebdomadaire, n° 2811, pp. 31-32.

159. RIBEILL, Georges (1987), „Cultures d'entreprises : le cas des cheminots des compagnies à la SNCF", în Cultures du travail. Identités et savoirs industriels dans la France contemporaine (Séminaire de Royaumont),

Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, pp. 251-265.

160. RICHET, Xavier (2007), „Délocalisations de proximité et intégration régionale: les stratégies des grands groupes industriels dans l'Europe élargie", 1ère version, http://www.ps2d.com/site/PDF/colloque_2007/parallele%201/xavier_richet.pdf.

161. RICHET, Xavier (2002), „Nouvelles économies de marché et stratégies des firmes multinationales", Région et Développement, n° 16, 2002, pp. 223-245, http://www.regionetdeveloppement.u-3mrs.fr/pdf/R16/R16_ND_Richet.pdf.

162. ROBERTS, Russ, HIRSCH, Paul (2005), „Evolution and Revolution in the Twenty-first Century: Rules for Organizations and Managing Human Resources", Human Resource Management, vol. 44, no. 2, pp. 171-176.

163. ROJOT, Jacques (2003). Théorie des organisations, Paris, Éditions Eska.

164. ROSE, Richard (aprilie 1993), „Who Needs Social Protection in East Europe? A Constrained Empirical Analysis of Romania", Societies in Transition : East-Central European Today, Prague Papers on Social Responses to Transformation, A Central European University Publication, pp. 175-220.

165. ROSENZWEIG, Philip M (2003), „Stratégies pour la gestion de la diversité", http://www.lesechos.com / formations / entreprise_globale / articles / article_6_2.htm.

166. RUSU, Mirela (2000), Investiţiile străine directe, Ed. Paideia, Bucureşti.

167. SABA, Tania, BLOUIN, Mathieu, LEMIRE, Louise (2006), „Modalités de travail à temps plein ou partiel et son influence sur les attitudes et comportements au travail : L'effet médiateur de la violation du contrat psychologique", Canadian Journal of Administrative Sciences (Revue canadienne des sciences de l'administration), 23(4), pp. 318-333.

168. SAINSAULIEU, Renaud (1998), L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation, troisième édition, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris.

169. SAMPSON, Steven (2000), „Transformând banii în cultură : „Distincţie" printre noii îmbogăţiţi ai Europei de Est" în MAGYARI-VINCZE, Enikö, QUIGLEY, Colin, TROC, Gabriel (eds.), Întâlniri multiple. Antropologi Occidentali în Europa de Est, Cluj-Napoca, EFES, pp. 261-282.

170. SANDU, Dumitru et all (2006), Locuirea temporarã în strãinãtate. Migraţia economicã a Românilor: 1990-2006, Fundaţia pentru o Societate Deschisã, Bucureşti.

171. SARU, Essi (2007)„Organisational learning and HRD: how appropriate are they for small firms?", Journal of European Industrial Training, vol. 31, no. 1, pp. 36-51.

172. SCHEIN, Edgar H. (2004), Organizational Culture and Leadership, troisième édition, Jossey-Bass, San Francisco.

173. SCHERMERHORN, John R. (1994), „Intercultural management training: an interview with Asma Abdullah”, Journal of Management Development, Vol. 13 Issue 3, p 47, 18p.

174. SCHULER Randall S., DOWLING Peter J., DE CIERI, Helen (1993), „An integrative framework of strategic international human resource management”, The International Journal of Human Resource Management 4:4 December, pp. 717-764

175. SCOTT, W. Richard (2004), Instituţii şi organizaţii, Ed. Polirom, Iaşi.

176. SEGALLA, MichaëI (2003), „Cultures nationales et activités internationales”, http://www.lesechos.com / formations / entreprise_globale / articles / article_6_1.htm.

177. SEGRESTIN, Denis (1992). Sociologie de l'entreprise, Armand Collin, Paris.

178. SEUROT, François (1983), Les économies socialistes, Paris, Presses Universitaires de France.

179. SMIRCICH, Linda (1983), „Concepts of Culture and Organizational Analysis”, Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 3, Organizational Culture, pp. 339-358.

180. SMITH, Adrian, STENNING, Alison (2006), „Beyond household economies: articulations and spaces of economic practice in postsocialism”, Progress in Human Geography 30, 2.

181. SMITH, Peter B. (2001), „The End of the Beginning?”, International Journal of Cross Cultural Management, vol. 1(1), pp. 21-24.

182. SPARROW, Paul R. (2001), „Developing Diagnostics for High Performance Organization Cultures”, în COOPER, Cary L., CARTWRIGHT Sue, EARLEY, P. Christopher (eds.), The International Handbook of Organizational Culture and Climate, John Wiley & Sons, Ltd., West Sussex, England, pp. 85-106.

183. STABER, Udo (2006). Social Capital Processes in Cross Cultural Management. International Journal of Cross Cultural Management, 6(2): 189-203.

184. STAEHELI, Bejamin (2003), Cross-Cultural Management within Switzerland: An In-depth Case Study of a Swiss Financial Services Company, Dissertation no. 2787, Der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts -, Rechts- und Sozialwissenschaften, BS-Verlag, Zürich, www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/2787/$FILE/dis2787.pdf.

185. STAHL, Günter K. (5 octobre 2006). „Synergy springs from cultural revolution”, Financial Times, http://www.ft.com / cms / s / de124234-52fa-11db-99c5-0000779e2340.html.

186. STEINMANN, Horst, SCHERER, Andreas (2003), „Considérations philosophiques sur le pluralisme culturel et le management”, în RICCIARDELLI, Marina, URBAN, Sabine, NANOPOULOS, Kostas (eds.), Mondialisation et sociétés multiculturelles. L’incertain du futur, P. U. F., Paris, pp. 99-130.

187. SØDERBERG Anne-Marie, HOLDEN, Nigel (2002), „Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World”, International Journal of Cross Cultural Management, vol. 2(1), pp. 103-121, http://ccm.sagepub.com.

188. SØNDERGAARD, Mikael (f.a.), „'In my opinion' - Mikael Søndergaard on 'Cultural differences'”, http://international-business-center.com/geert-hofstede/Sondergaard.shtml.

189. TAYEB, Monir (2001), „Conducting Research Across Cultures: Overcoming Drawbacks and Obstacles”, International Journal of Cross-Cultural Management, vol. 1(1), pp. 91-108.

190. TAYEB, Monir (1994) „Organizations and National Culture: Methodology Considered”, Organization Studies, 15/3.

191. TAYLOR, Frederick Winslow (1911), The Principles of Scientific Management, http://www.gutenberg.org / catalog / world / readfile?fk_files=12287.

192. TRIANDIS, Harry C. (2004), „The many dimensions of culture”, Academy of Management Executive, vol. 18, no. 1.

193. TRIANDIS, Harry C. (2001), „The Study of Cross Cultural Management and Organization: The Future”, International Journal of Cross-Cultural Management, vol. 1(1) pp. 17-20.

194. TROMPENAARS, Fons, HAMPDEN-TURNER, Charles (2001), 21 Leaders for The 21st Century. How

Innovative Leaders Manage in The Digital Age, Oxford, Capstone Publishing Ltd.

195. ULIJN, Jan (2000), Geert Hofstede, the founder of a culture "science", în Helms, M. (ed.), Gale Research Encyclopedia of Management, 3rd edition, Farmington Hills: Gale Group Research, pp. 366-368

196. USUNIER, Jean-Claude (2000), Marketing Across Cultures,, Financial Times Prentice Hall.

197. VAN MUIJEN, Jaap et. al. (1999), „Organizational Culture: The Focus Questionnaire”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Psychology Press Ltd., 8 (4), p. 551–568.

198. VERDERY, Katherine (1994), Compromis şi rezistenţă. Cultura română sub Ceauşescu, Bucureşti, Humanitas.

199. VERDERY, Katherine (1996), What Was Socialism, And What Comes Next?, Princeton New Jersey, Princeton University Press.

200. VERDERY, Katherine (1993), „Ethnic relations, economies of shortage, and the transition in Eastern Europe”, în Hann, C.- M. Socialism : Ideals, Ideologies and Local Practice, Routledge, London and New York.

201. VLĂSCEANU, Mihaela (2003), Organizaţii şi comportament organizaţional, Ed. Polirom, Iaşi.

202. WALTERS, Robert S., BLAKE, David H. (1992), The Politics of Global Economic Relations, New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

203. WEBER, Max (2001), Teorie şi metodă în ştiinţele culturii, Iaşi, Ed. Polirom.

204. WOLFE, Thomas C. (2000), „Cultures and Communities in the Anthropology of Eastern Europe and the Former Soviet Union", Annu. Rev. Anthropol, no. 29.

205. YEGANEH, Hamid, SU, Zhan (2006). Conceptual Foundations of Cultural Management Research. International Journal of Cross-Cultural Management. 6(3): 361-376.

206. YIN, Robert K. (2005), Studiul de caz. Designul, colectarea şi analiza datelor, Iaşi, Polirom.

207. ZLATE, Mielu, CREŢU, Romeo, Zeno (2002), „Mobbing-ul sau psihoteroarea la locul de muncă", Revista de psihologie organizaţională, vol. II., nr. 1, pp. 11-25.

Literatură primară

208. COMMISSION EUROPEENNE. DG ENTREPRISES (2003), „L'internationalisation des PME", Observatoire des PME européennes, no. 4, http://ec.europa.eu / enterprise / enterprise_policy / analysis / doc / smes_observatory_2003_report4_fr.pdf.

209. COMMISSION EUROPÉENNE. DIRECTION GENERALE DE L'EDUCATION ET LA CULTURE (noiembrie 2004), „Mise en oeuvre du programme de travail Education et formation 2010", http://ec.europa.eu / education / policies / 2010 / doc / basicframe_fr.pdf.

210. ABRUDAN, Ioan (1999), Premise ale culturii manageriale româneşti, Ed. Dacia, Cluj-Napoca.

211. BIBU, Nicolae (2003), Management Comparat. Abordarea interculturală, o abordare modernă, Ed. Mirton, Timişoara.

212. BÎRSAN, Silvia (1999), Cultura organizaţională şi dezvoltarea organizaţiilor, Ed. Briliant, Bucureşti.

213. CAZACU, H.; CERNEA, M.; CHEPEŞ, Gh.; VLAD, C. (coord.) (1964), Profilul spiritual al clasei muncitoare în socialism. Pe baza unor cercetări sociologice in uzine, Ed. Academiei Republicii Populare Române, Bucureşti.

214. COMĂNESCU, Mihaela (1999), Management european, Ed. Economică, Bucureşti.

215. HUŢU, Carmen, Aida (1999), Cultură organizaţională şi transfer de tehnologie. Premise pentru transformarea competitivă a organizaţiilor româneşti, Ed. Economică, Bucureşti.

216. INTERACT (aprilie 2005), „Studiu despre valorile si comportamentul romanesc din perspectiva dimensiunilor culturale dupa metoda lui Geert HOFSTEDE", http://www.training.ro / docs / studiu2.pdf.

217. IONESCU, Gh. Gh. (1996), Dimensiuni culturale ale managementului, Ed. Economică, Bucureşti.

218. IONESCU, Gh. Gh.; TOMA, Andrei (2001), Cultura organizaţională şi managementul tranziţiei, Bucureşti, Ed. Economică.

219. EUROPEAN COMMISSION (2012). Realising the business benefits with European Diversity Charters. Managing Diversity at Work,

http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/managing_diversity_atwork_en.pdf.

220. EUROPEAN COMMISSION (2014). Overview of Diversity Management implementation and impact amongst Diversity Charter signatories in the European Union, http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_report2014_en.pdf.

221. GALLUP ORGANIZATION ROMANIA (2006), Capitalismul în mentalitățile românilor. Studiu privind percepția și asumarea valorilor capitaliste în România. București: Fundația Horia Rusu.

222. *** „Factors Stimulating the Development of OPT in Eastern Europe", Economic Bulletin for Europe, 0041638x, vol. 47, 1995.

223. *** „Outward Processing – Definitions and Concepts", Economic Bulletin for Europe, 0041638x, vol. 47, 1995.

224. *** „Bune si rele în 2006", Dialog textil, martie 2006, http://www.dialogtextil.ro /

225. *** „Liberalizarea pietei începând cu ianuarie 2005", Dialog textil, ianuarie 2005, http://www.dialogtextil.ro

226. *** „Lohn-ul este inca o solutie pentru Romania", Dialog textil, ianuarie 2003, http://www.dialogtextil.ro

227. *** „Piata accesoriilor din România este în crestere", Dialog textil, aprilie 2005, http://www.dialogtextil.ro

228. *** „Piata hainelor sport va avea un viitor stralucit", Dialog textil, aprilie 2003, http://www.dialogtextil.ro

229. *** „O viziune pesimista”, Dialog textil, ianuarie 2006, http://www.dialogtextil.ro

230. ***, ziarul Capital, arhiva electronică, 2002-2006

231. ***, „Interviu cu ambasadorul Italiei, tara cu cea mai mare comunitate romaneasca din diaspora”, Wall Street, 2019, https://www.wall-street.ro/articol/Social/241482/de-vorba-cu-ambasadorul-italiei-tara-cu-cea-mai-mare-comunitate-romaneasca-din-diaspora.html

232. BIROUL ECONOMIC ŞI COMERCIAL AL AMBASADEI ITALIEI LA BUCUREŞTI (2008), http://www.italian-embassy.org.ae / Ambasciata_Bucarest / Menu / I_rapporti_bilaterali / Cooperazione_economica.

233. BOBOCEA, Mihai (15 februarie 2007). „Ernst&Young: Romania, in top 10 al destinatiilor europene pentru investitii”, Ziarul Financiar, , http://www.zf.ro / articol_112060 / ernst_young__romania__in_top_10_al_destinatiilor_europene_pentru_investitii.html.

234. CUNCEA, Cristina; STAVARACHE, Georgiana (12 septembrie 2005). „Investiţiile străine au crescut cu numai 7% în şapte luni”, Ziarul Financiar

235. GRAPINI, Maria (iulie-august 2001). „Despre industria textila romaneasca. Managementul de calitate - conditia nr. 1 a succesului in afaceri”, Dialog textil, http://www.dialogtextil.ro.

236. HANDOLESCU, Camelia (februarie 2001). „Comunitatea Europeana considera Romania un

furnizor ieftin si convenabil de confectii de calitate", Dialog textil, http://www.dialogtextil.ro.

237. HANDOLESCU, Camelia (mai 2005,). „Evolutia industriei textile românesti în 2004, conform Programului Economic de Preaderare", Dialog textil, pp. 16-20, http://www.dialogtextil.ro.

238. ICCV. Grupul românesc pentru studiul valorilor sociale (aprilie 2009), Valorile românilor. Newsletter. Etica muncii, http://www.iccv.ro/valori/newsletter/newsletter4.etica_muncii.pdf.

239. LUPAN, Radu Șt. (2004), Cultura organizațiilor și potențialul lor de schimbare. Model în analiza organizațiilor românești, Ed. Imprimeria Ardealul

240. LUPAN, Radu Şt. (2007), Spre un Meşter Manole, lider şi manager român contemporan, Ed. Imprimeria Ardealul, Cluj-Napoca.

241. MAZILU, Anda (1999), Transnaţionalele si competitivitatea. O perspectiva est-europeană, Ed. Economică, Bucureşti.

242. MEREUŢĂ, C. (coord.) (1995), Tranziţia managementului societăţilor comerciale româneşti, perioada 1990-2000, Ed. Tehnică, Bucureşti.

243. MEREUŢĂ, Cezar (coord.), POP, Luana, VLAICU Carmen, POP, Lucian (1998), Culturi organizaţionale în spaţiul românesc. Valori şi profiluri dominante, FIMAN.

244. MIHUŢ, Ioan (2002), Euromanagement, Ed. Economică, Bucureşti.

245. NEAGU, Bogdan (17 Mai 2006). „Achiziţii şi fuziuni: s-au născut primele multinaţionale din noua Europă”, http://www.businessmagazin.ro / articole / ACHIZITII-SI-FUZIUNI--S-au-nascut-primele-multinationale-din-noua-Europa-4625-1.html

246. ONIGA, Delia (2007a)” Mihaela Coroiu, HR & quality officer la Philips Romania: In ultimii trei ani am avut o rata de retentie de peste 90%”, Ziarul Financiar, http://www.zf.ro / articol_135434 / mihaela_coroiu__hr___quality_officer_la_philips_romania__in_ultimii_trei_ani_am_avut_o_rata_de_retentie_de_peste_90_.html.

247. ONIGA, Delia (2007 b)” Salariul unui CFO local, la jumatate fata de vestul Europei”; Ziarul Financiar, http://www.zf.ro / articol_131784 / salariul_unui_cfo_local__la_jumatate_fata_de_vestul_europei.html.

248. ONIGA, Delia (2007 c) „Scolile de MBA, centre de recrutare pentru angajatorii de top”, Ziarul Financiar, http://www.zf.ro / articol_136388 / scolile_de_mba__centre_de_recrutare_pentru_angajatorii_de_top.html.

249. PAHONCIA, Alina (2007a) „Accenture: Interesul pe care il arata investitorii Bucurestiului demonstreaza ca acesta este locul in care trebuie sa fii”, Ziarul Financiar, http://www.zf.ro / articol_134718 / accenture__interesul_pe_care_il_arata_investitorii_bucurestiului_demonstreaza_ca_acesta_este_locul_in_care_trebuie_sa_fii.html.

250. PAHONCIA, Alina (2007b). „Oracle angajează 500 de oameni într-un an”, Ziarul Financiar, 9 august 2007,

http://www.zf.ro / articol_136053 / oracle_angajeaza_500_de_oameni_intr_un_an.html.

251. PAHONCIA, Alina (2007c). „Pas asigurarilor de viata. Angajatorii vor pensii facultative pentru angajati”, Ziarul Financiar, http://www.zf.ro / articol_135431 / pas_asigurarilor_de_viata__angajatorii_vor_pensii_facultative_pentru_angajati.html.

252. PARCALABESCU, Maria (noiembrie 2001). „Despre industria textila româneasca”, Dialog textil, http://www.dialogtextil.ro.

253. PENA, Andrei (decembrie 2005). „Industrie, 16 ani, caut încredere de sine”, Dialog textil, , http://www.dialogtextil.ro.

254. POPESCU, Mihaela, PRICOP, Roxana (2 aprilie 2007). „Angajatii fac regulile”, Ziarul Financiar, http://www.zf.ro / articol_118724 / angajatii_fac_regulile.html.

255. SAIZU, Ioan (1991), „România interbelică în căutarea unei căi proprii de dezvoltare”, în Zub, Al. (coord.), Cultură şi societate. Studii privitoare la trecutul românesc, Ed. Ştiinţifică, pp. 104-128.

256. TURP-BALAZS, Amelia (iulie-august 2006). „De la Bruxelles la Botosani”, Dialog textil, http://www.dialogtextil.ro.

257. TURP-BALAZS, Amelia (iunie 2005). „Marconfpop SA fabrica lenjerie barbateasca în lohn”, Dialog textil, http://www.dialogtextil.ro.

258. *** „ROMÂNIA. Strategia Nationala de Export 2005-2009”, Bucureşti, octombrie 2005, www.ugir1903.ro / download / SNE_2005.pdf.

259. *** „Ce sectoare ne duc in UE si ce ne trage in jos”, EurActiv (27 ianuarie 2006), http://www.romani-online.co.uk / Stiri / Economie / Ce-sectoare-ne-duc-in-UE-si-ce-ne-trage-in-jos.html.

260. *** „Statistical Data Regarding Foreign Investment in Romania” (mai 2005), http://www.aneir-cpce.ro / chapter5 / fiif1.htm.

261. *** „Strategia guvernamentală pentru susţinerea dezvoltării întreprinderilor mici şi mijlocii în perioada 2004-2008”, http://www.mimmc.ro / files / imm / strategia_20042008.pdf.

262. AGENŢIA NAŢIONALĂ PENTRU ÎNTREPRINDERI MICI ŞI MIJLOCII, Raport anual. Investiţii străine directe în IMM (2007), http://mimmc.ro / raport_anual / macroeconomia / raport_anual_investitiistraine.

263. AMBASADA ITALIEI LA BUCUREŞTI, Biroul Economico-Comercial „Relaţii economice şi comerciale între Italia şi România”, http://www.ambitalia.ro / commerciale_ro.html.

264. DELOITTE & TOUCHE (2004). „Romania - Economic Overview”, Romanian Business Digest, www.tipograph-21.ro / RBD / Articles.

265. FOREIGN INVESTORS COUNCIL (2004). „Current Issues of Foreign Investors in Romania”, Romanian Business Digest, http://www.tipograph-21.ro / RBD / Articles.

266. FUNDATIA PENTRU O SOCIETATE DESCHISA (toamna 2005). „Valori legate de muncă”, Barometrul de Opinie Publică, http://www.osf.ro / ro / detalii_program.php?id_prog=19.

267. FUNDAŢIA PENTRU O SOCIETATE DESCHISĂ (octombrie 2002). Barometrul de Opinie Publică, România, http://www.osf.ro.

268. FUNDAŢIA PENTRU O SOCIETATE DESCHISĂ (mai 2004). Barometrul de Opinie Publică, România, , http://www.osf.ro

269. GALLUP ORGANIZATION HUNGARY (May 2004). „Eurobarometer 2004.1. Public Opinion in the Acceding and Candidate Countries”, http://europa.eu.int

270. MINISTERUL JUSTIȚIEI; OFICIUL NAȚIONAL AL REGISTRULUI COMERȚULUI, Societăți Comerciale cu Participare Străină la Capital. Sinteza statistică a datelor din registrul central al comerțului – la 31 decembrie 2007 – date provizorii, no. 116, p. 4, http://www.onrc.ro / statistici / is_decembrie_2007.pdf

271. NATIONAL BANK OF ROMANIA (2004). „Macroeconomic Statistics”, Romanian Business Digest, http://www.tipograph-21.ro / RBD / Articles.

272. NATIONAL INSTITUTE OF STATISTICS (2004). „Statistical Indicators”, Romanian Business Digest, http://www.tipograph-21.ro / RBD / Articles.

273. ROMANIAN AGENCY FOR FOREIGN INVESTMENT (mai 2005). „Statistical Data

Regarding Foreign Investment in Romania", http://www.aneir-cpce.ro / chapter5 / fiif1.htm.

274. ROMANIAN AGENCY FOR FOREIGN INVESTMENTS (2004). „The Legal and Institutional Framework Regarding Foreign Investment", Romanian Business Digest, http://www.tipograph-21.ro / RBD / Articles.

275. SAUNIER, Fabien (25 august 2004). „Investissements Directs Etrangers en Roumanie", Ambassade de France en Roumanie, Mission Economique, http://www.missioneco.org / economie.

276. UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (2007). „World Investment Report. Transnational Corporations, Extractive Industries and Development", United Nations, New York and Geneva, http://www.unctad.org / en / docs / wir2007_en.pdf.

277. UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (2005). „World Investment Report. Transnational Corporations and the Internationalization of R&D", United Nations, New York and Geneva, , www.unctad.org / en / docs / wir2005_en.pdf.

278. ZAIŢ, Dumitru (coord.) (2002), Management intercultural. Valorizarea diferenţelor culturale, Bucureşti, Ed. Economică.

279. ZAIŢ, Dumitru (2004), Management intercultural, Iaşi, Ed. Universităţii „Alexandru Ioan Cuza".



UNIVERSITAS • NAPOCENSIS
ROMANIA
PRESA UNIVERSITARĂ

ISBN: 978-606-37-0901-2